الولاء التنظيمي
في القرن الواحد والعشرون
(رؤية مستقبلية)

إعداد الدكتور

محمود صديق عبد الواحد

أستاذ مساعد

مستشار عمادة السنة التحضيرية

جامعة الملك سعود

٧٩٦.٠٦٩
ع . م

عبد الواحد ، محمود صديق.

الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤيـة مستقبلية) ط١.-
دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

٢٠٤ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم.
تدمك : ٥ ـ ٤٤٥ ـ ٣٠٨ ـ ٩٧٧ ـ ٩٧٨

١. التربية البدنية – تنظيم وإدارة.

٢. النوادي الرياضية.

أ -العنوان.

رقم الإيداع : ١٥١٦٢ - ٢٠١٥م.

الناشر :دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة
هاتـف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١
E-mail: *elelm_aleman@yahoo.com*
elelm_aleman@hotmail.com

فهرس الكتاب

مقدمة

يعد العمل بالمؤسسات الرياضية فى عصرنا الحالى وخاصة في الدول النامية أحد اهم العوامل التى يتطلع اليها المجتمع للنهوض بالنشئ والشباب فى غرس قيم الولاء والانتماء،حيثان المجال الرياضى من أكثر المجالات التى يمكن ان يسهم فيها الشباب فى رفع علم واسم بلده عاليا فى المحافل الدوليةمن خلال البطولات والمسابقات على المستوى الدولى والعالمى، ولما للمؤسسات الرياضية من دورا بارز فى حياة الشعوب بصفة عامة وحياة الافراد بصفة خاصة كان من اهم المجالات التى حرصا المؤلف على تناوله فى ذلك الكتاب هى الولاء والانتماء التنظيمى ،حيث انه من غير المعقول ان تكون المؤسسات الرياضة التى تربى النشئ والشباب على الانتماء ليست مثالا يحتذى به فى جميع قطاعاتها وعلى مستوى جميع كوادرها التنظمية.

لذ اتناول المؤلف بالتفصيل فى هذا الكتاب الولاء الانتماء التنظيمى ومفهومه وانواعه والعوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمى في المؤوسسات الرياضية كما تتطرق المؤلف إلى البيئية والثقافة التنظمية للمؤسسات الرياضية لكى يلقى الضوء على الاسباب والدوافع للالتزام الاخلاقى فى نفوس العاملين فى تلك القطاعات الحيوية التى تنتشر على مستوى الجمهورية فى ذلك الوقت التى تحتاج فيه مصر إلى ابنائها المخلصين للنهوض بها لمصاف الدول المتقدمة.

لذا يسعدنى ان اقدم بين يدى ابنائى وزملائى واساتذتى فى مجال التربية الرياضية هذا الجهد.

المتوضع فأن وفق فالله الحمد والمنه وان اخفقت فمن نفسى والشيطان.

الفصل الأول :
مفهوم الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والشبابية

- خصائص الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والشبابية.
- أهمية الولاء التنظيمي المؤسسات الرياضية.
- مراحل ونماذج الولاء التنظيمي المؤسسات الرياضية والشبابية مصادر الولاء التنظيمي في الاندية والهيئات الشبابية.
- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.
- سلوك الولاء التنظيمى في المؤسسات الشبابية.
- مفهوم وتعريف المؤسسات الرياضية والشبابية.
- مفهوم المواطنة و فلسفة و مكونات المواطنة.
- كيف تصنع المؤوسسة الرياضية الولاء والانتماء في نفوس المنتمين لها.
- اهمية المجالات لتعزيز الولاء والانتماء للمؤوسسات الرياضية والشبابية.
- ادارة الصراع التنظيمي في المجال الرياضي .

-مفهوم الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والشبابية :

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساساً بما وصفته بـ (الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني) واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضا

كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري .أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديما وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه . ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها.

كما عرفه بورتر وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما لديه الصفات التالية:

١- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسات الرياضية.
٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
٣- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة " بينما قد أوضح آخر أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

- أولاً: التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.
- ثانياً: الانهماك " الاستغراق " : وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- ثالثاً: الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكينونته).

وبالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من

اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط.

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية بأنه (الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه المؤوسسة الرياضية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها).

وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه المجال الرياضي تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة ومستوى عال من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المنظمة تقويما ايجابياً.

- خصائص الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والشبابية :

يمتاز الولاء التنظيمي المؤسسسات الرياضية بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

١- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتةجية والرقابة والتخطيط والتي تجسد مدى ولائهم.

٢- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل الملعب والنادي وممارسة النشاط الرياضي.

٣- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
٤- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

- أهمية الولاء التنظيمي المؤسسات الرياضية :

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة على المجال الرياضي وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى به في المجال الرياضي ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد والنشئ والشباب وماله من انعكاسات على العاملين والممارسين والمؤسسة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المؤسسات الرياضية مثل الاندية ومراكز الشباب والهيئات الرياضية والشبابية. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات الشبابية وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي في المؤوسسات الرياضية الشبابية تتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين الاندية الرياضية والهيئات الشبابية والنشئ والشباب والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد العاملين التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في الهيئات الشبابية.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية الهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة قطاعات الشباب والرياضة كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين الاندية الرياضية لاجهزة الشبابية و من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما

- يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمجال الرياضي يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

- مراحل ونماذج الولاء التنظيمي المؤسسات الرياضية والشبابية

أولاً : مراحل الولاء التنظيمي :

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام للمؤسسات الرياضية التي يريد الفرد العمل بها:

وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المجال التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطوحه.

- مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية والنهوض بها.

أما اورالي، فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المجال الرياضي ، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:
وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المؤوسسة الرياضية ، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها للمجال الرياضي.

- مرحلة التبني:
وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

و أشار ردايده بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- مرحلة ما قبل العمل:
وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته
للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل:
وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- مرحلة الترسيخ:
وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

ثانياً : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض نموذج مفسر لهذه الظاهرة على النحو التالي :

- نموذج ستيرز (*steers*) ١٩٧٧م: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات.

- مصادر وآثار الولاء التنظيمي:

أولاً: مصادر الولاء التنظيمي في الاندية والهيئات الشبابية :

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والموسسة الشبابية الرياضية، من هنا فإن العوامل المؤثرة في

الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً.

وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: المجموعة الأولى

مصادر الجذب للولاء التنظيمي والمجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.

١- مصادر الجذب للولاء التنظيمي للمؤسسات الشبابية :

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما يلي:

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في رعاية الشباب :

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي .

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحدّدة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

- إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب ـ بدرجات متفاوتة ـ لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها؟.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي بالهيئات الرياضية والشبابية:

يقصد بالمناخ التنظيمي «محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم

الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة» .

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

٢- مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي في المجال الرياضي :

تدّعي غالبية المؤسسات العاملة في المجال الرياضي أن العاملين هم رأسمالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمّر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي:

- تدمير المعنويات:

إن المؤسسة الرياضية التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للولاء.

- سياسة الجزرة والعصا:

إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية «بالجزرة» تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترق لمناصب أعلى، وناحية أخرى «بالعصا» تهدّد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة .

ويرى أحد الباحثين أن هناك عوامل أخرى مثل: العمل الممل، والاستهانة بجهود العمال، والرقابة لتصيد الأخطاء، والإحساس بالظلم، وضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعمال، والتغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم، وإخفاء الحقائق. كما اجتهد احد الباحثين في حصر العوامل المؤدية إلى تقليل الولاء التنظيمي بما يأتي:

- كبر حجم المؤسسة الرياضية.
- القيادة السلطوية.
- عدم الأمان الوظيفي.
- الأجر غير المناسب وغير العادل.
- وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب كذلك يمكن إضافة ظروف العمل الغير مناسبة .

- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية :

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة

ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

١- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

- القسم الأول: يتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالهيئات الرياضية كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية م السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

- أما القسم الثاني فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه .

٢- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المجال الرياضي :

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة الرياضية كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أوي ترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.

- سلوك الولاء التنظيمى في المؤسسات الشبابية :

إن مصطلح الولاء لايقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن أستخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أوالسكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشو عليه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية .

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه ، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة ، على أنه نوع من الأخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل ، والمحافظة على دوره ومستواه ، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها ، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الأمتيازات الوظيفية المتنوعة وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل .

إن تغليب سلطة القرابة والصداقة والمحسوبية في إختيار العاملين دون الأعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للإختيار سيؤدي الى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل ، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الأختيار السلبي الى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة .

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه ، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث ، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها ، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك ، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه ، فكم من الظلم إذاً

تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم أختيارهم منذ البداية على أسس غيرعادلة ؟

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الأستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ، إضافة الى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للأستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال .

إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الأعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الأهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو أمتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم أقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الأنتاج .

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية ستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءاً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق
أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح،ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع .

- مفهوم الشباب:

بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم واضح ومحدد لمعنى الشباب، وقد قام المشتغلون برعاية الشباب بتحديد ثلاثة مداخل في هذا المجال:

المدخل الأول: يرى أن الشباب مرحلة عمرية محددة من مراحل العمر، حيث نجد من يؤكد أن الشباب منهم دون سن العشرين، أو من يحدد هذه الشريحة بصورة أكثر دقة في ذهب إلى أنهم يقعون بين الخامسة عشر والخامسة والعشرين وأحياناً يمتد الحد الأخير حتى الأربعين.

المدخل الثاني: يرى أن الشباب حالة نفسية مصاحبة تمر بالإنسان وتتميز بالحيوية والنشاط وترتبط بالقدرة على التعلم ومرونة العلاقات الإنسانية، وتحمل المسئولية .

المدخل الثالث: يركز أصحاب هذا المدخل في تحديدهم لمرحلة الشباب على اكتمال نمو البناء العضوي والوظيفي للمكونات الأساسية لجسم الإنسان سواء كانت عضوية داخلية أم خارجية.

ولا شك أن البحث عن مفهوم للشباب من خلال مقاييس سكانية محددة بفترات عمرية، أو مقاييس بيولوجية، تجعل من الشباب فترة توجد بين البلوغ ونهاية النمو،أو مقاييس تركز فقط على الخصائص النفسية التي يفرزها ما يدرج على تسميته بأزمة المراهقة، أمر يتصف بالارتجالية وعدم الموضوعية.

فهذه المداخل الضيقة تغفل عن الشباب أبعاده الاجتماعية والفروق في الأصول الاجتماعية، وهناك من يؤكد على أن الشباب فترة تبدأ حينما يحاول المجتمع تأهيل الشخص لكي يشغل مكانه

وضعية اجتماعية ويؤدي أدواراً اجتماعية سواء داخل الأسرة أو خارجها، وتنتهي هذه المرحلة حينما يستقر الشخص في شغل مكانته ويؤدي الأدوار التي أهللها، وهو ما يعني أنه أصبح جزء من النظام المستقر والثابت في المجتمع(١٧) .

- مفهوم وتعريف المؤسسة الرياضية والشبابية :

تعرف مراكز الشباب والاندية والاتحادات والهيئات العاملة في قطاع الرياضة والشباب على أنها مؤسسات تعمل لخدمة الشباب وتهيأ لهم فرص استثمار وقت فراغهم في أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية لإشباع حاجاتهم وتنمية ميولهم وهواياتهم تحت إشراف قيادات متخصصة.

كما تعرف المؤسسات الرياضية والشبابية أيضاً بأنها كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانيات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية.

كما يقصد بمؤسسات الرياضية بأنها مؤسسات يتجمع فيها الشباب لممارسة الأنشطة المختلفة في سهولة ويسر وارتقاء إلى مستوى المواطنة الصالحة دون تحديد أو تخصيص لنوع معين أو فئة من المواطنين، ولكنها مدرسة شعبية وطنية تمارس فيها شتى الهوايات والألعاب والفنون وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج(٢٠).

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنها ركزت على النقاط الآتية لمراكز الشباب:

١) مراكز الشباب والاندية الهيئات الرياضية والشبابية هي نوع من مؤسسات المجتمع الذي يتجمع فيها الشباب.
٢) مراكز الشباب مؤسسات يمارس فيها الشباب الأنشطة والبرامج المتعددة والتي تعمل على إشباع احتياجات الشباب وترتبط بعضها بالبيئة المحيطة.
٣) تقدم خدمات وبرامج لكل الفئات دون تفرقة للمواطنين.

ويمكن وضع تعريف إجرائي لللهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية في النقاط الآتية:

١- هي مؤسسات اجتماعية وتربوية منظمة ينضم إليها الشباب لممارسة الأنشطة والبرامج المتعددة لتحقيق النمو السليم للشباب في النواحي الجسمية والاجتماعية والعقلية والنفسية.
٢- تعمل هذه المراكز على استثمار طاقات وإمكانيات الشباب وتوجيهه الخدمة المجتمع والبيئة من خلال البرامج والأنشطة المعدة لذلك.
٣- تساهم هذه المراكز في إكساب الشباب القيم الاجتماعية والأخلاقية حتى يصبحوا مواطنين صالحين لأنفسهم ولمجتمعهم.
٤- تحرص تلك المؤسسات على إشباع حاجات ورغبات الشباب والعمل على تنمية مهارات هم وهواياتهم من خلال المشاركة الفعالة في البرامج المقدمة إليهم.

• مفهوم منظومة القيم بالمؤسسات والهيئات الشبابية :

تعرف القيم على أنها مجموعة العادات والأعراف ومعايير السلوك والمبادئ المرغوبة التي تمثل ثقافة مجموعة من الناس أو جماعة أو فرد، وقد حدد المختصون الاجتماعيون بعضاً من القيم الخاصة بممارسة مهن الخدمة الاجتماعية يمكن تلخيص أهمها في التالي:

١) الالتزام خلال العمل بأهمية قيمة الفرد في المجتمع.
٢) احترام سرية العلاقة المهنية مع العميل.
٣) التعهد بإحداث التغييرات الاجتماعية اللازمة لمقابلة الحاجات الاجتماعية.
٤) الاستعداد لنقل العلم والمعرفةوالمهارات والخبرات للآخرين.
٥) التعهد بتنمية قدرات العملاء لدرجة تساعدهم في حل مشكلاتهم.
٦) احترام الظروف الفردية بين الأفراد والأسر والجماعات.
٧) الاستعداد لبذل كل جهد ممكن في صالح العملاء.

والقيم أيضاً تعتبر عناصر بنائية مشتقة من التفاعل الاجتماعي وتعبر عن مكونات أساسية للمجتمع الإنساني كما أن دراستها تعتبر شيئاً هاماً للبحث الاجتماعي .

كما تستخدم القيم بوصف المبادئ والقواعد التي تواجه الخدمة الاجتماعية مثل تحديد الذات*Self determination* والتقبل *Acceptance* واتجاه عدم إصدار الأحكام *Non Judgmental attitude* والتي يمكن وصفها على أنها قيم خدمة الفرد أو الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وتشير القيم إلى أهداف عمليات الخدمة الاجتماعية في التعامل مع الأفراد والجماعات وإلى القواعد التي تحكم التعامل مع الأفراد والجماعات في أي مجتمع(٢٣).

ويمكن وضع تعريف إجرائي للقيم في الدراسة الراهنة في الآتي:
١) أنها أنماط سلوكية متعلمة يقوم بها الشباب في الأندية ومراكز الشباب.
٢) هي مجموعة القواعد التي يكتسبها الإنسان وتنظم سلوكه وتتكون لدى الشباب من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية.

٣) توجه القيم العلاقات الاجتماعية بين الشباب فتضع حدوداً وتوجه علاقاتهم ببعضهم البعض.
٤) تتأثر القيم للشباب بالظروف الاجتماعية والبيئة وتوجههم إلى اتخاذ قراراتهم.
٥) تؤثر القيم في تقبل أوعدم تقبل أي مساعدة من الأفراد والزملاء.
٦) القيم تتأثر بالإمكانيات والموارد المادية وتوجه سلوك الشباب إلى المواقف المختلفة بأندية ومراكز الشباب.
٧) توجه قيمت حمل المسئولية والحقوق والواجبات والولاء والانتماء للشباب نحو التعامل مع بعضهم البعض وتنظم العلاقات الاجتماعية للشباب بالمجتمع.

- مفهوم المواطنة وفلسفة ومكونات المواطنة :

لقد أجمع الكثير ممن تناولوا مفهوم المواطنة على الربط بينهما كمفهوم والحقوق والواجبات أو المسئوليات والالتزامات، فالمواطنة شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع الآخرين الساكنين على تلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه إلى وطنه .

وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطن حدودالوطن، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي إذن علاقة بين فرد ودولة كما يحدده قانون تلك الدولة .

وتشير دائرة المعارف البريطانية على أن المواطنة علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة متضمنة مرتبة من الحرية وما يصاحبها من مسئوليات وتسبغ عليه حقوقاً سياسية مثل حقوق الانتخاب وتولي المناصب العامة وميزت الدائرة بين المواطنة والجنسية التي غالباً ما تستخدم في إطار الترادف، إذ أن الجنسية تضمن بالإضافة إلى المواطنة حقوقاً أخرى مثل الحماية في الخارج في حين لمتميز

الموسوعة الدولية وموسوعة كولير الأمريكية بين الجنسية والمواطنة، فالمواطنة في الموسوعة الدولية هي عضوية كاملة في دولة أو بعض وحدات الحكم، وتؤكد الموسوعة أن المواطنين لديهم بعض الحقوق مثل حق التصويت، وحق تولي المناصب العامة، وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم.

كما أن المواطنة تعني منظومة من الحقوق الأساسية أهمها الحق في الحياة والمساواة، والملكية الخاصة، والتعليم، والرعايةالصحية، والعمل والضمان الاجتماعي، والتفكير والعقيدة، إضافة إلى الانتخاب والتمثيل النيابي وتكوين النقابات والجمعيات والعدالة وتداول المعلومات والتنقل .

ويمكن تعريف وضع تعريف إجرائي للمواطنة في هذه الدراسة الآتي:

١- هي مجموعة الحقوق والواجبات التي تعطيها مراكز وأندية الشباب للشباب لتنمية قيمة المواطنة لديهم.
٢- مجموعة المعارف والقيم التي يغرسها فريق العمل بمراكز وأندية رعاية الشباب في الشباب من خلال الأنشطة والبرامج لتنمية قيمة الولاء والانتهاء للطلاب.
٣- مجموعة الأنشطة والبرامج التي يقوم بها فريق العمل بمراكز وأندية رعاية الشباب بتوجيه الشباب نحو المشاركة في قضايا ومشكلات البيئة.
٤- هي الجهود المهنية والعلمية التي يبذلها أعضاء فريق العمل بالمؤسسات الشبابية لتنمية قيمة المسئولية الاجتماعية للشباب.

- فلسفةالمواطنة:

يعتمد منظور فلسفة المذهب الفردي أمثال (جونلوك، وجانجاكروسو) على أساس الاعتراف بحقوق الإنسان وحرياته العامة باعتبارهما حقوقاً طبيعية لكل فرد وليست مكتسبة ومهمة الدولة احترام وضمان تلك الحقوق وإذا كان المذهب الفرد ينتيجة المساواة النظرية بين أفراده فإن الواقع الفعلي يؤكد عدم تساوي

الأفراد في ظروفهم وقدر اتهم وبالتالي فإن البقاء للأصلح كمبدأ يتبناه هذا الاتجاه لا يتفق مع القيم الإنسانية والشرائع السماوية بل ويهدم حقيقة المواطنة الصالحة التي هي أساس فكرة هذا البحث وأنه ذا التوجه الفكري يرسخ سلبية الانتماء للوطن وبالتالي يعزز الأنانية ويعمق الفصل بين الأفراد ودولتهم ولضمان مجتمع أمن ومستقر من خلال مواطنة عادلة ومسئولة يطرح المذهب الاشتراكي أنه لا معنى للحرية الفردية في ظل صراع المصالح الخاصة للطبقة الرأسمالية وما جدوى الحرية المضمونة بالدستور إذا كان الإنسان لايجد الحمايةمن المخاطر والابتزاز بل وما فائدة حرية العمل إذا كان المواطن يترك فريسة للبطالة مما يضطره إلى التنازل عن حريته وكرامته ليواجه شروطاً حياتية صعبة.

وهناك وجهة نظر تقول أن أساس فكرة فلسفة المواطنة تقوم على أن الدولة مسئولة عن الفرد ابتداء وانتهاء فلا مظهر لملكية فردية فالكل يخدم الدولة، والدولة تحدد دخول الأفراد حسب الحاجة وتشرف على الإنتاج ونوع المنتج وتلحق الأفراد جميعاً فيخدمة الدولة سعياً

لمحو الطبقية وتحقيقاً للمساواة ويرى آخرون أن هناك ثلاثة تحولات كبرى متكاملة حدثت في أوروبا هي التي أرست مبادئ المواطنة في الدولة القومية الديمقراطية المعاصرة:

١) بروز الدولة القومية نتيجة صراع الملوك مع الكنيسة الذي انتهى تبعية كل رعية لملكهم ومذهبه الذي اتبعه في إطار المجتمع الذي تقوم منه دولته بقوميتها وتاريخها وثقافتها المتميزة.

٢) المشاركة السياسية التي كانت الحاجة المتبادلة بين الدولة وشعبها وما نتج عنها من الاعتراف بحقوق متبادلة وتشارك في العمل السياسي والإشراف على حركته.

٣) حكم القانون حيث انتشرت في الدول القومية التي تشكلت صياغة القوانين التي تنظم العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية واستمرار إصدار هذه القوانين تلبية لحاجات تلك المجتمعات.

- العوامل التي ساعدت على انتشارحقوق المواطنة:

١) الحضرية: وتعني بالحضرية هي انتقال الناس من الريف إلى المدينة حيث تتطلب الإقامة في المناطق الحضرية توفر بعض الحقوق الفردية، كما تتطلب حقوقاً والتزامات لهم على الدولة.

٢) تطور أجهزة الإعلام: فأجهزة الإعلام تلعب دوراً هاماً في تطوير ونمو مفهوم المواطنة وذلك عن طريق زيادة الاتصال بين المواطنين وبعضهم البعض.

٣) النمو الاقتصادي: لقد أدى انفتاح السوق العالمية وتطور أجور العمال كل ذلك كان له أثر غير مباشر في ظهور وانتشار مفهوم المواطنة وإعلان حقوق مصاحبة لها كحقوق العمال والضمان الاجتماعي.

٤) اهتمام المنظمات الدولية الرسمية وغير الرسمية بقضايا المواطنة وحقوق الإنسان هذا الاهتمام أدى إلى الانتشار السريع للمواطنة.

٥) ظهور التحالف بين الطبقات (برجوازية- ووسطى) هذا التحالف آثار العديد من القضايا مثل حقوق الإنسان والمواطنة والمشاركة.

٦) المناداة بالحقوق الاجتماعية والاقتصادية وكان ذلك نتيجة للظلم وعدم المساواة في توزيع الثروات والموارد في أغلب بلدان العالم النامي.

٧) عملية التصنيع وما أعقبها من ظهور العديد من المشكلات والتي تتطلب المطالبة بالحقوق والواجبات .

- المواطنة وحقوق الإنسان:

تواجه التفرقة بين مصطلح المواطنة ومصطلح حقوق الإنسان قدراً كبيراً من الصعوبة. إذ تدق هذه التفرقة في أحيان كثيرة، ولذلك يذهب البعض إلى القول أنه في بعض الأحيان، إذا توافرت ظروف معينة، قد نجد أن المصطلحين متطابقين تمام التطابق، غير أن الواقع

أن هناك فوارق جوهرية بين المصطلحين وإن كانت هذه الفوارق من الدقة بحيث أنها تخفى في الكثير من الأحيان حتى على بعض الباحثين المدققين.

والواقع أن الخلط الذي يشوب هذه التفرقة يعود على سببين رئيسيين أولهما اشتراك كل من المصطلحين في عدد من العناصر فعلى سبيل المثال تعد الحريات السياسية والتنمية والرفاهية والعدالة من العناصر المشتركة بين كل من حقوق الإنسان والمواطنة، أما السبب الثاني الذي يؤدي إلى الخلط بين المصطلحين، فهو ما جرى عليه العمل في النصف الأخير من هذا القرن من تصدي العديد من الجهات، منها المغرض ومنها الجاهل للدفاع عن حقوق الإنسان وانتشار المصطلح بدرجة غير عادية، حتى أنه غطى على مصطلح المواطنة وأصبحت حماية حقوق الإنسان تفوق في الأهمية إقرار مبادئ المواطنة الصحيحة ووضعها موضع التطبيق العملي.

وواقع الأمر أنه بتحلي لعناصر كل من المصطلحين فأننا سنلاحظ على الفور أن المواطنة هي مصطلح أكثر شمولاً من مصطلح حقوق الإنسان، وكما يقرر البعض أن حقوق الإنسان ليست إلا أحد العناصر المكونة لمفهوم المواطنة، غاية ما في الأمر أنها تحظى ببعض التمايز ذلك أنها تحتوي في بناءها الداخلي بعضاً من المفاهيم التي قد تمثل جزءاً من التكوين العامل فكرة المواطنة.

وعلى سبيل المثال، إذا كانت فكرة حقوق الإنسان في تصورها المثالي تحتوي في بنيتها وهيكلتها العامة بعض المبادئ المتعلقة بالحريات العامة والتنمية والعدالة وحرمة الجسد فإن فكرة المواطنة لا تشمل فقط إسباغ الحماية على هذه المبادئ بل يمتد إلى ما هو ابعد من ذلك بكثير إذ تجعل من كافة السياسات العامة التي تمس مصالح المواطنين، جزءاًمن مسئوليات الدولة، فالدولة تلتزم طبقاً لمبادئ المواطنة بالعمل على تحقيق كلما من شأنه تحقيق التقدم العام، وإقرار الأمن في البلاد، ومن ناحية أخرى فإن الحماية التي تسبغها فكرة المواطنة على العناصر المكونة لها تزيد كثيراً عن الحماية التي تقررها فكرة حقوق الإنسان، وبمعنى آخر فالحماية المقررة لحقوق

الإنسان لاتعدو أن تكون حماية أدبية، لاتتعدى الإدانة أو الشجب، ذلك أنه في ظل الفكر العالمي الحالي الذي يأخذ بمبدأ الحماية الدولية لحقوق الإنسان، فإن وضع هذه المبادئ وهذه السلطة مفتقدة فيظل النظام الدولي الحالي، ومن الصعوبة القول بأنه يمكن أن توجد في المستقبل المنظور، ذلك أن مبدأ سيادة الدولة لايزال يمثل جوهر الإطار الفكري الذي يسيطر على مبادئ التنظيم الدولي المعاصر، وفي الوقت الذي تتمتع فيه مبادئ المواطنة بالحماية الداخلية على يد الدولة التي تملك من السلطات اللازمة ما يمكنها من القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع هذه المبادئ موضع التطبيق.

ويلخص البعض من خلال المعطيات السابقة إلى أن "نظرية المواطنة هي الأصل ونظرية حقوق الإنسان هي الفرع، ووجود تطبيق واقعي وحقيقي لمبادئ المواطنة، يعني أن هناك تطبيقاً كاملاً لمبادئ حقوق الإنسان، بيد أن أدعاء دولة ما بأنها تطبق مبادئ حقوق الإنسان، على فرض صحة هذاالادعاء لا يعني بالضرورة أنها قد استكملت أداء مهامها كدولة تملك سلطة الحكم، بالرغ مما يروج له الخطاب السياسي العالمي من تفضيل لمصطلح حقوق الإنسان على مصطلح المواطنة .

- مكونات المواطنة:

ولا بد لرئيس المنظمة الرياضية ان يمتلك والقدرةعلى تقدير ووزن واصدار احكام العاملين في المنظمة حول كيفية ادائهم بقصد التحسين او التعديل في لبرامج بشكل مستمر ودوري باستخدام السجلات التقويمية والت يتصف مقدار التقدم في نواحي الانشطة في المنظمة وعلى تشجيعه المستمر لكل العاملين بأن يقوموا بعملية التقييم الذاتي ويعد ممن ضمن الوسائل التي تؤدي الى تطوير العمل في المنظمة وجعل الاساس في عملية تحفيز المبدعين والمتفوقين ويكافئتهم ليكونوا مثالا يحتذى به (النوري، ٣١١ ،١٩٩).

- واجبات رئيس المنظمة الرياضية هي:

١- دعوة الهيئة الادارية للاجتماع .

٢- رئاسة جلسات الهيئة العامة والادارية .

٣- تمثيل المنظمة امام القضاء والجهات الاخرى وله حق تخويل احد الاعضاء .
٤- متابعة تنفيذ قرارات الهيئة العامة .
٥- توقيع الصكوك معامين الصندوق .
٦- توقيع الرسائل الصادرة عن المنظمة وتخويل احدا عضاء الهيئة الادارية للقيام بذلك .
٧- احتراما لنا سو تقدير الافراد وفقا للمعايير والقيم الرياضية والترويجية .
٨- تفهم احتياجات الافراد واهتماماتهم مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية .
٩- حب خدمة الناس والايمان بقيم الحياة .
١٠- احترام اراء ومقترحات الاخرين .
١١- العقل المتفتح الواعي، والتفكير المنظم والعقلية الاجتماعية .
١٢- الروح الديمقراطية في التعامل مع الاخرين وقياداتهم .
١٣- حب الصداقة والمرح والإخلاص والتفاني في العمل .
١٤- سلامة القوام والصوت القوي المعبر وسلامة البدن .
١٥- متابعة التطورات الداخلة والخارجة في مختلف المجالات العامة وفي مجال التربية.
١٦- الرياضية والترويجية فضلا عن الصفات العديدة الاخرى التي يمتلكها، والتي تبرزه.
١٧- وتساعده على النجاح في ادارة المنظمة الرياضية .
١٨- القدرة على اقناع الاخرين (ملوخية، ٢١٣ ،١٩٨١) .

- الاداء التنظيمي للمنظمات الرياضية :-

يمكن ادراج تلك المهام بما يأتي :
١- تحديد اهداف الهيئة الرياضية والشبابية.
٢- التخطيط لانشطة المنظمة وفعالياتها .
٣- ادارة شؤون المنظمة الرياضية والشباب .
٤- الاهتمام بالعلاقات الانسانية والاجتماعية .

٥- تقويم اداء الافراد واعضاء الهيئة الادارية .
٦- الاهتمام بالنمو المهني (حمدون، ٢٧٧ ،٢٠٠٢) .

- كيف تصنع المؤسسات الرياضية الولاء في أنفس العاملين ؟

ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الأحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف مؤسساتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم ، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟.

إن المطلع على كبرى المؤسسات الرياضية العالمية واسعة الأنتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل ، ولكنه عندما يطلع على حجم الأنتاج والأنتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك .

ومن أهم المجالات التي يمكن للمؤسسات الرياضية أستثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي :

١. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء

مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات :

- الراتب التقاعدي
- برامج التأمين الصحي والأجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والأنتاج .
- برامج الخدمات الأجتماعية .
- مشاريع الإسكان للموظفين .
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة .
- برامج التسليف بدون فوائد .
- خدمات المواصلات للمنظمة .
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم .
- الخدمات الصحية المتنوعة .

٢. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .

٣. إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى الى ترشيح المتميزين منهم لأكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا .

٤. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .

٥. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .
٦. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
٧. الأهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأمتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال :

١- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم .
٢- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي .
٣- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.
٤- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .
٥- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه .
٦- خسارة بالعلاقات الأنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره .
٧- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها الى

المنظمة الجديدة إضافة الى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

٨- عدم أستقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي .

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء ؟؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم .

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الأنتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله .

ويرتبط بالولاء بالهيئات الرياضية والشبابية بعدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها :

١- احتواء المؤسسات الرياضية على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة .

٢- رقي أهداف المنظمة ، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

٣- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة .
٤- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة ، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفائتهم.
٥- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

كما يظهر ولاء العاملين للمؤسسات رعاية الشباب من خلال عدة مظاهر منها :

١- احترام الانظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .
٢- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .
٣- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .
٤- الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين .

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمؤسساتهم الرياضية فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الأمتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة .

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفائتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانو سببا فيها ، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه .

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون .

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال ، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد ، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك ، لا يمتلك بقاءاً ولا إنتماءاً

ولا ولاءاً ، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة ، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة ، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

- إدارة الصراع التنظيمي في المجال الرياضي :

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيَّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه بصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثـــِّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرّق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر

والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها:

أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيّف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

ولإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون .

الفصل الثاني :
مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤوسسات الرياضية والشبابية.

- اهمية الثقافة التنظيمية للمؤوسسات الرياضية والهيئات الشبابية.
- مكونات الثقافة المنظيمية للمؤوسسات الرياضية.
- خصائص الثقافة التنظيمية لمؤوسسات رعاية الشباب .
- السمات الفاعلة لثقافة التنظيمية في المؤوسسات الرياضية.
- محددات الثقافة التنظيمية لمؤوسسات رعاية الشباب .
- البيئة التنظيمية للمؤوسسات والهيئات الشبابية والرياضية
- مفهوم المناخ التنظيمي في الهئات والمنظمات الرياضية والشبابية.
- انواع الالتزام التنظيمس لمؤوسسات رعاية الشباب .
- أهمية الالتزام التنظيمي لمؤوسسات رعاية الشباب .
- ابعاد الالتزام التنظيمي للمؤوسسات والهيئات الرياضية والشبابية.
- ابعاد الولاء وأتجاه التغيير في المنظمات والهيئات الرياضية والشبابية.
- العلاقة بين الثقافة المنظمية والولاء واتجاه التغيير في المؤوسسات الرياضية.

- مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية :

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضيه لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

ويرى نلسون وكويك (١٩٩٦) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمةكأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة .

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية للمجال الرياضي والشبابي:

- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في الحقل الرياضي والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .
- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة .
- أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور *Taylor* أول من إستخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي:" ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، والفنون والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات

والعادات التي إكتسبها الإنسان، باعتباره عضوا في المجتمع" (الدوسري، ٢٠٠٧: ١٤). وتحتل الثقافة كظاهرة إجتماعية نفسية مكانة في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماما عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءا من شخصيته.

كما تتعدد المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمية، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة منظمية قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل. مع تعدد وتنوع تعاريف ومفاهيم الثقافة المنظمية، إلا أن هناك عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة المنظمية، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافاتهم، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

عرف (*Hofsted*) الثقافة المنظمية بأنها: " الحصيلة المبرمجة، أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على إستجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " (حمودة، ٢٠٠٥: ١٣٣).

في حين يعرفها *Sttermarborn*: " بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " (العميان، ٢٠٠٨: ٣١١).

بينما يعرف كل من (*Kennedy and Deal*) الثقافة المنظمية بأنها: "مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها " أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة " (نجم، ٢٠٠٤: ٩).

ووصف (*Shein*) الثقافة المنظمية بأنها: " نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور،من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدارك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل " (الخفاجي،٢٠٠٩: ٢١).

وعرف الكبيسي (٧٠ :١٩٩٨) الثقافة المنظمية بأنها: " نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والمشاعر، والإتجاهات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

فيما يرى (*Wilson, ٢٠٠١: ٣٥٥*) بأن الثقافة المنظمية تشير إلى: "تقاسم القيم والمعتقدات والإفتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلا لإتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".

أما (*Alvesson, ٢٠٠٢: ٥٦*) فيعتقد بأن الثقافة المنظمية هي:" عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والإفتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له، وفي منظماتهم ".

كما يعرفها (*Park et al*) على أنها: " تقاسم الإفتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة، وحل المشكلات للتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الإستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة (الخفاجي،٢٠٠٩: ٢٣).

ويعرف(السكارنة،٢٠٠٩: ٣٥٨) الثقافة المنظمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الإعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة المنظمية مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة المنظمية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المنظمة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركز عدد من التعاريف على مكونات الثقافة المنظمية، والتي تشتمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة.
- ركز عدد من التعاريف على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة المنظمية مثل الإستجابة للتغيرات البيئية.
- ركز عدد من التعاريف على أهمية الثقافة المنظمية لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.

-أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية والهيئات الشبابية:

. أهمية الثقافة المنظمية للمؤسسات الرياضية :

ترجع أهمية الثقافة المنظمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤوسسات الرياضية ، حيث تشكل الثقافة المنظمية ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة

تنسجم مع الثقافة السائدة بالهيئات الرياضية والشبابية وتكمن أهمية الثقافة المنظمية للمجال الرياضي في النقاط التالية :

تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للهيئات الرياضية دون غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

١. تعتبر الثقافة المنظمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المنظمة.
٢. إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة المنظمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
٣. إن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.
٤. تعمل الثقافة المنظمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.
٥. تعتبر الثقافة عنصرًا جذريًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها.فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها: تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .

- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .

تحتوي الثقافة المنظمية في المؤسسات الرياضية على عدة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقق أهدافها وإستراتيجيتها. إن الثقافة المنظمية تتكون من عدة مكونات يذكرها (الفاعوري، ٢٠٠٥: ١٥٤-١٥٥) و (أبو بكر وطه، ٢٠٠٥: ١٤٧) على النحو الآتي:

١. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

٢.المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣. الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإتباع.

٤. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

٥. الطقوس والعادات التنظيمية:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإنتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الإجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

٦. الموروث الثقافي للمنظمة:

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

٧. الأخلاقيات:

تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة المنظمية، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

- أنواع الثقافة التنظيمية:

١- الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء المؤسسة الرياضية .

٢- الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشا داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة .

٣- الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنش فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم .

٤- الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاد قرارات مناسبة .

لتحديد مدى قدرة الثقافة المنظمية السائدة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة المنظمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها (الأحمد، ٢٠٠٨: ٣٠-٣٢) و(الصرايرة، ٢٠٠٣: ١٩٦-١٩٩):

أولا. تصنيف *Handy, ١٩٧٨* :

يصنف (*Handy*) الثقافة المنظمية إستنادا إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

١. ثقافة القوة(*Power culture*) : إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.
٢. ثقافة الدور(*Role culture*): هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.
٣. ثقافة المهمة (*Task culture*): تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
٤. ثقافة العمليات (*Process culture*): يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانيا. تصنيف*Wallach, ١٩٨٣*:

صنف (*Wallach*) الثقافة المنظمية وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى:

١. الثقافة البيروقراطية (*Bureaucratic culture*): هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم

التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

٢. الثقافة الإبداعية (*Innovative culture*): تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣. الثقافة المساندة (*Supportive culture*): تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثا. تصنيف*Jones, ١٩٨٣*:

صنف (*Jones*) الثقافة المنظمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

١. ثقافة إنتاجية(*Capital culture*) : يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

٢. ثقافة مهنية (*Professional culture*): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعا. تصنيف*Luthans, ١٩٩١*:

يصنف (*Luthans*) الثقافة المنظمية حسب درجة القوة والضعف إلى:

١. الثقافة القوية (*Strong culture*): وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

٢. الثقافة الضعيفة (*Weak culture*): وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامسا. تصنيف *Daft, ٢٠٠١: ١٢٧*:

صنف *Daft* الثقافة المنظمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

١. ثقافة التكيف (*Adaptability Culture*): والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير.
٢. ثقافة الرسالة ((*Mission Culture*، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغير السريع.
٣. ثقافة القبيلة (*Clan Culture*)، يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى إنهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغيرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
٤. الثقافة البيروقراطية *Bureaucratic Culture*))، ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد.

- خصائص الثقافة التنظيمية لمؤسسات رعاية الشباب :

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
٢. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
٥. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

٦. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
٧. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
٨. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .
٩. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
١٠. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

- عناصر الثقافة التنظيمية:

١. الأنماط السلوكية .
٢. القيم السائدة .
٣. المعايير أو الأعراف السلوكية .
٤. القواعد .
٥. الفلسفة .
٦. المناخ .

-بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة للمؤسسات الرياضية والشبابية:

- الدعم الإداري . - المبادرة الفردية .
- تحمل المخاطر . - الهوية .
- الاتجاه . - نظام المكافأة .
- التكامل . - تقبل الاختلاف .
- الرقابة . - نماذج الاتصال .

- محددات الثقافة التنظيمية لرعاية الشباب :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالأتي:-

١. التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية

وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .

٢. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .

٣. التكنولوجيا: على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

٤. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

٥. البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ..الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .

٦. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعي المؤسسة إلي تحقيقها، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعي إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

- الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:

تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع .

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية ، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى . وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت ، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة ، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم ، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم .

الثقافة والفاعلية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية ، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها . هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف ، والتي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة .

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية ، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فأن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة ، وقبول الاختلاف والتعددية ، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي ، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية . وعلى العكس من ذلك فأن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية ، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة ، وتقليل المخاطرة ، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً : فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف ، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها:-

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات ، والتعليمات ، وتطوير النماذج ، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين .

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتوكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد ه السياسات أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .

حادى عشر: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها:-

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها ، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها ، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ،

وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :-

١. اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .
٢. الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين

أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

إدارة الثقافات. :

أن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فالبدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعليمات التعيين والممارسات الإدارية ، وعمليات التطبيع المختلفة ، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة ، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التمشي معها، ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة ، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة ، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأسسة وراسخة في أذهان العاملين .

العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية.:

١. طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ،أو دخول منافسين رئيسين للسوق...الخ

٢. التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة ، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

٣. مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج ، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد ، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة .

٤. حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه .

٥. قوة الثقافة الحالية وتعددها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها ، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها . فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول ، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً ، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

الثقافات التنظيمية والثمتيلات الاجتماعية :

تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية ، فبالعديد من الطرق ، تكون الثقافات التنظيمية ثمتيلات اجتماعية فهي طرق لثمتيل واقع الحياة التنظيمية ، والتي يحدث تفاوض عليها ، ويشترك فيها الإفراد ومجموعات العمل .

كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة، فيمكن أن تكون الثمتيلات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم ، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الإفراد العاملين في أقسام محددة ، أو يعملون في مجموعات أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدي مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمي بالثقافة القوية ، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضا لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض

البيئة التنظيمية *Organizational Environment* :-

إن المؤسسات الرياضية لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، ٢٠٠٨م) .

وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فان عليها ن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وعلى إداراتها أن تقوم بعمل مسح *Scanning* لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص *Opportunities* الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ، والتهديدات *Threats* لتحييدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة *Strengths* بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف *Weaknesses* بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية *Competitive Advantage* تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، ٢٠١٠م) . وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داحل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة جونز

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال
جونز(*Jones*, ٢٠٠٤)،ويلين وهنجر(*Wheelen Hunger*, ٢٠٠٢)،وثوميسون (*Thomposon*, ٢٠٠٤) ، و(حريم، ٢٠١٠ م) و(السالم ، ٢٠٠٨م) و(القريوتي، ٢٠٠٩م) على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات.

أولا : البيئة الخارجية العامة *General Environment* :

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم،و سعر صرف العملة، ومعدل البطالة،....الخ والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والماكينات، والسلع والخدمات الجديدة،

والابتكارات وبراءات الاختراع ،.الخ والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية ، ... الخ.

ثانيا : البيئة الخارجية الخاصة *Specific Environment* :

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة والمنظمات الشبيهة وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية.

ثالثا : البيئة الداخلية *Internal Environment* :

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية.

١. الهيكل التنظيمي *Organizational Structure* :

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف و آخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعا هو إن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية (القطامين،٢٠٠٢م) إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلا بسيطا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية ثومبسون وستركلاند.

وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الديناميكية مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة ميلز و سنو (*Miles and Snow ١٩٩٢*).

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (رشيد، ١٩٩٢م). ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي. أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فانه يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا (المرسي، ٢٠٠٣م)، وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبه للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات (الكبيسي، ١٩٩٨م) وهذه خصائص الهيكل العضوي الذي يكون مفلطحا وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارت، والرسمية في الإجراءات وأداء الوظائف إضافة إلى الهرمية وكثرة المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيدا فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي (*Mechanistic structure*) جونز (*Jones,* ٢٠٠٣).

- مفهوم المناخ التنظيمي في الهيئات والمنظمات الرياضية والشبابية:

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية

وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. (بحر، ٢٠٠٥: ص٢٥٩).

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرّق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدّد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

كما عرفه بحر (٢٠٠٥: ص٢٦٠) على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي للمؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

٢- عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي في الهيئات الرياضية والشبابية :

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك....الخ.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

حيث حدّد بحر عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

١. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

٢. التدريب: حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.
٣. أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
٤. أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.
٥. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
٦. أساليب التحفيز: أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.
٧. الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (بحر، ٢٠٠٥: ص٢٦٠-٢٦١)

٣- عناصر المناخ التنظيمي التي تم استخدامها للدراسة:
إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

١- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في مؤسسات رعاية الشباب ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، ٢٠٠٢: ص١٦٩).

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القريوتي، ١٩٩٣: ص٢١٩).

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

٢- نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفاعليتها.

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، ٢٠٠٢: ص١٧٠)

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان، ٢٠٠٤: ص٣٠٨)

لذا يرى الباحثان أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرّد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

٣- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.(ماهر، ٢٠٠٥:ص٣٤٠)

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلّم والتطور. (المغربي، ١٩٩٥: ص٣٠٥).

وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، ٢٠٠٤: ص٣٠٨)

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، ٢٠٠٢: ص١٧٠)

ونرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل الجامعة، وذلك من أجل التواصل البنّاء داخل الجامعة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الدوائر والعمادات والكليات المختلفة، وأيضاً خارج الجامعة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل الجامعة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعّالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ص٢٩٧).

فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. (عياصرة، وحجازين، ٢٠٠٦: ص٤٥)

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أُسس وأهداف تعسفية أو شخصية.(فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ص٢٩٩).

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة

باتخاذه وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قِبل الأفراد بالقرارات تجعل سُبل الالتزام بالتنفيذ واجب مُناط بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. (حمود، ٢٠٠٢: ص١٧١)

٥- طبيعة العمل: يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكترات واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. (العميان، ٢٠٠٤: ص٣٠٨).

بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً

للتحسين في الأداء، بل يظل يَرّقُب اقتراب نهاية الدوام حتى يَخلُص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً. (القريوتي، ١٩٩٣: ص٢٢١)

٦- تكنولوجيا العمل: إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية.

وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتنشر اتجاهات ايجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (النوري، ١٩٩٤: ص٣٧)

فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بُد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. (المغربي، ١٩٩٥: ص٣٠٥-٣٠٦)

- أنواع الالتزام التنظيمي لمؤسسات رعاية الشباب:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية الرياضية المؤسسة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها . ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العضايلة، ١٩٩٥م)

مفهوم الالتزام التنظيمي:

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (إبن منظور، ١٩٥٦م، باب الميم، فصل الأم). ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة. (سلامه،٢٠٠٣م).

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال سالانسك *Salancik ١٩٧٧* , بوشانان (*Buchanan, ١٩٧٤*) شيلدون *Sheldon, ١٩٧١* إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات ،٢٠٠٦م) و يرى بورتر*Porter, ١٩٦٨* . بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أما شلدون (*Sheldon, ١٩٧١*) فيرى أن الالتزام هو" التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور

الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

ويعد بورتر وآخرون (*Porter et al. ١٩٧٤*) من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

١. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
٢. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
٣. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة(الأحمدي، ٢٠٠٤م)

أما بوشانان(*Buchanan, ١٩٧٤*) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

١. التطابق *Identification* ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
٢. الانهماك *Involvement* ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
٣. الولاء *Loyalty* والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

- أهمية الالتزام التنظيمي لمؤسسسات رعاية الشباب :

تعود هذه الاهمية لعدة اسباب منها:

١. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
٢. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات(نعسان، ٢٠٠١م).

٣. انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
٤. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
٥. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٥م) .

- أبعاد الالتزام التنظيمي لمؤسسات الرياضية والشبابية :

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له- وعلى العموم- تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (نعساني ، ٢٠٠١ م) ، (الأحمدي ، ٢٠٠٤ م).

أولاً: بعد الالتزام العاطفي *Affective Commitment*، الذي اقترحه الن وماير *Allen&Meyer, ١٩٩٠*، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة *موادي* وآخرون .(*Mowady et al. ١٩٨٢*).

ثانياً: بعد الالتزام المعياري*Normative Commitment*، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وينر (*Wiener, ١٩٨٢*).

ثالثا: بعد الالتزام المستمر *Continuance Commitment*، وقد اقترح هذا كل من الن وماير *Allen & Meyer ١٩٩٠ ,* ، و ينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. الين وماير(*Allen&Meyer, ١٩٩٠*)

كما يفرق الخبراء بين هذه الأنواع من الالتزام التنظيمي في مؤسسات رعاية الشباب :

١. الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل برعاية الشباب لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن

تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

٢. الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤوسسات رعاية الشباب لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

٣. الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في بمؤسسات رعاية الشباب بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوى يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :

١. الإثـراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ

القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

٢. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

٣. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمـة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة.

- أبعاد الولاء اتجاه التغيير:

ميز *Herscovitch and Meyer, ٢٠٠٢: ٤٧٥* بين ثلاثة أبعاد للولاء اتجاه التغيير هي:

١. الولاء العاطفي اتجاه التغييرِ: يتأثر هذا البعد بدرجة دعم ومساندة الفرد للتغيير إنطلاقا على ما سيتولد عنه من منافع ومكاسب للفرد والمنظمة على حد سواء.

٢. الولاء المستمر اتجاه التغيير (*Continuouce commitment to change*): ويقصد به إدراك الفرد بأن هناك تكاليف مرتبطة بفشل التغيير في حال عدم دعم ومساندة التغيير.
٣. الولاء المعياري اتجاه التغيير *Normative commitment to change*: ويقصد به إحساس الفرد بالواجب والمسؤولية في دعم التغيير، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الإيجابي بأهمية إنجاح التغيير في المنظمة.

- محددات الولاء اتجاه التغيير:

تعددت إجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء اتجاه التغيير داخل المنظمة، نوجز أهمها فيما يلي:

السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، لأن السلوك في إيجابيته أو سلبيته يعتمد على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإنه سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن.

١. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء اتجاه التغيير لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الولاء اتجاه التغيير أكبر.
٢. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة فالمشاركة كما يراها ديفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

٣. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والأفراد. وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي، يعمل على تحقيق الإستقرار الذي يؤدي إلى نجاح التغيير.
٤. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق قناعة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء اتجاه التغيير لديهم.

- الثقافة المنظمية والولاء اتجاه التغيير:

تتأثر الثقافة المنظمية بما تشمله من قيم و طقوس وسلوك، باستراتجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الإستراتجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد، مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة المنظمية على الإستراتجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، وهذه دلالة على أن بينهما علاقة تأثيرية متبادلة.

- العلاقة بين الثقافة المنظمية والتغيير التنظيمي:

حظي موضوع الثقافة المنظمية بأهمية في التغيير التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، نظرا للدور الذي تلعبه الثقافة في خلق الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت أدبيات الدراسة أن الثقافة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية في الولاء على عكس الثقافة الإبداعية أو الثقافة الداعمة اللتان تسهمان في إحداث التغيير من خلال خلق درجة عالية من التفافي في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى العاملين (*Wang*, ٢٠٠٤: ٤١).

من هنا، أصبحت الثقافة المنظمية عاملا مساعدا لعملية التغيير أو معيقا له (*Chu*, ٢٠٠٣: ٥٠٦)، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما بتغيرات وتطورات ملائمة في

كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة المنظمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص

الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى (ويلسون، ١٩٩٩:١٢٥) .

وقد سعت عدد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة طبقا لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المنظمات ، حيث صنف (*Kanter*) الثقافة المنظمية إلى ثقافة مجزئة(*Segmentalist culture*) وثقافة تكاملية (*Integrative culture*)، ذلك أن المنظمات التي تمتلك العديد أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعدها في إحداث التغيير، في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

كما بين (*Jones et al, ٢٠٠٥: ٣٦٤-٣٦٦*) أن الثقافة المنظمية تلعب دورا هاما في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الإستعداد للتغيير (*Readiness for change*) . فإدراك الإستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعزى فقط إلى الفروق الفردية، وإنما أيضا إلى معتقدات واتجاهات أعضاء المنظمة.

في ضوء هذه الحقائق، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية (*Human relations values*) ، وقيم النظم المفتوحة (*Open systems values*) لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد. كذلك، فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أن الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي. وعندما تسود السمات المميزة لثقافة

العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر إستعدادا للتغيير، ويبين الشكل رقم (٢-٢) هيكل القيم التنافسية بناء على معياري المرونة والتوجه البيئي:

المرونة

النظم المفتوحة (open systems)
الهدف: الإبتكار والتطوير
الوسائل:
- القدرة على التكيف والإستعداد
- الإتصالات الدقيقة
- التكيف مع عملية اتخاذ القرار

العلاقات الإنسانية (Human relations
الهدف: التماسك والروح المعنوية
الوسائل:
- التدريب والتطوير
- الإتصالات المفتوحة
- المشاركة في اتخاذ القرار

(external) ———————— (internal)

التحكم

CONTROL

- أهمية القيم التنظيمية بالنسبة يكتسي موضوع القيم التنظيمية أهمية كبرى لما لهذه القيم من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، إذ تعد من بين أهم مكونات الثقافة المنظمية باعتبارها معيار الإنتقاء من بين بدائل متاحة أمام الفرد في الموقف الذي يتعرض له أو يسلكه، وبهذا يستطيع الفرد أن يميز من خلالها بين الأشياء من حيث فعاليتها ودورها في تحقيق مصالحه، و إختياراته وتجسيد طموحاته. وتظهر أهمية القيم التنظيمية داخل المنظمة بشكل واضح وجلي من خلال ذلك التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، حيث إنتقل الفكر الإداري من تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعير أي إهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة مثل الإدارة بالقيم، والتي تعتبر كأداة قيادية إستراتيجية ذات إمكانية كبيرة للتنمية والتطوير نتيجة إرتباطها بالمستويات المختلفة، وكأداة أيضاً تساعد على تحديد مسارات الجهود المبذولة نحو تحقيق رؤية القيادة الإستراتيجية.

كما تعد الإدارة بالقيم إدارة متميزة، وتتسم بالموضوعية والتوجيه السليم للأفراد، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، لذا فهي تعتبر منهج إداري متميز يؤدي إلى تطوير قدرات الأفراد من خلال الإهتمام بتنمية الجانب الروحي لهم والتعامل معهم بإنسانية سامية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرار حسب إستعدادهم الفكري، إضافة إلى إهتمامها بالقيم التنظيمية داخل المنظمة (غنوم، ٢٠٠٥: ١٢٣).

وتتجلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي(داودي، ٢٠٠٤: ٣٢٥) :

١. التبسيط : ويتضمن إستيعاب وإدماج التعقيد الذي ينتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.
٢. التوجيه : وهو إعداد وتهيئة الرؤية الإستراتيجية نحو مستقبل المنظمة.
٣. الحصول على الإلتزام والإنتماء الكامل : حيث ينبغي أن تتكامل الإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بأعضاء المنظمة، بهدف تنمية إنتمائهم وإلتزامهم في تقديم أداء عالي الجودة.

بالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير، خاصة فيما تتضمنه تلك الثقافات القوية التكيفية من قيم تدعو إلى الإرتقاء والتميز، وتحمل المسؤولية، والرغبة في النمو، وإشراك الأفراد في مجهودات التغيير، وبهذا يتم تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير الشخصي، وعلى إبداء السلوكيات الجيدة التي تجسد قيم الأمانة والتعاون، بما يساعد على الحل الفعال للمشكلات التي قد ترافق التغيير.

وفي هذا الميدان يؤكد (*kenndy*) على وجود مجموعة من القيم الأساسية التي يجب أن تكون داخل المنظمة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وذلك باعتبار الفرد داخل المنظمة هو الأداة الفعالة المدعمة لإحداث التغيير المطلوب، وتتمثل هذه القيم عادة في (غنوم، ٢٠٠٥: ١٣٢):

- قيم الإستجابية : وتتمثل هذه القيم داخل المنظمة في سعي الأفراد من أجل إمتلاك قدرة على الإستجابة للتغيرات التي تطرأ في محيط المنظمة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والعملاء، والعمل الجماعي لمقابلتها بفعالية والإتصال معهم بالأسلوب الذي يفهمونه.
- قيم الفعالية : ترتبط هذه القيم بهدف الحصول على المخرجات بالشكل الصحيح، وتحسين المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، ومقابلة مجموعة الأهداف من خلال الموارد المتاحة والرؤية المشتركة، وتحديد توقعات المستهلكين وتحقيقها.
- قيم الكفاءة : فهي تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح.
- قيم القوة الضمنية : وتشتمل مقوماتها على تطوير المعارف والقدرات لمقابلة الحاجات غير المشبعة، وتحسين مظهر العاملين وعمليات الإتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتحديد إطار فعال لصنع القرارات، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والعمل الجماعي المشترك، وتحسين ظروفه، والتخطيط الجيد للتعاون بينهم، والإشتراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المنظمة.
- قيم التقرب من العملاء والمستهلكين : تهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على إمتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق رضا العملاء، وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالإلتزامات اتجاه العملاء، وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر من خلال التغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الإبتكاري والإبداعي.

وبهذه القيم الموجودة داخل المنظمة التي تشجع على التحسين المستمر والتفكير الإبداعي والإصغاء لمتطلبات العملاء سيتم تعزيز التغيير بهدف التأقلم مع المحيط بشكل مستمر(*Véronique* , ۲۰۰۳: ۱۲۹).

- العلاقة بين الثقافة المنظمية والولاء اتجاه التغيير:

يمكن إبراز العلاقة بين الثقافة المنظمية والولاء اتجاه التغيير في مجموعة من النقاط تتمثل في (*Yang*, ۲۰۰۵: ۳۲) :

- إن الثقافة المنظمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، خصوصا في مجالات معينة مثل الأداء والولاء اتجاه التغيير، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من إعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، لذلك فإن إستيعاب وفهم الثقافة المنظمية سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة.
- إن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير لها سمات عالية وقدرة على التغيير.
- إن المنظمات المسيطر عليها من قبل الثقافة البيروقراطية تظهر مستوى منخفضا من الولاء اتجاه التغيير، في حين أن الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة تظهر مستوى عال من الولاء اتجاه التغيير.
- إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة.

الفصل الثالث :
مفهوم الاداء الوظيفي

- عناصر ومحددات الاداء الوظيفي في الهيئات الرياضية والشبابية.
- مفهوم الرضا الوظيفي.
- أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤوسسات الرياضية.
- عوامل وعناصر الرضا عن العمل.
- الحوافز ومفهومها.
- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
- مفهوم الابداع الاداري في المجال الرياضي.
- ملامح الشخصية المبدعة في المجال الرياضي.
- نظريات الابداع الاداري.
- انواع الابداع الاداري في المؤوسسات والمنظمات الشبابية والرياضية.
- معوقات الابداع في المؤوسسات الرياضية.
- طرق تنمية الابداع الادري قي المؤوسسات الرياضية.
- مهارات الرياضي المبدع.
- مفهوم الموارد البشرية.
- استراتجيات الابداع المؤوسسي وعلاقتة بالموارد البشرية.
- اهمية الاداء للموارد البشرية.
- طرق تقييم الموارد البشرية.

- مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات

الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الربيق، ٢٠٠٤: ص٥٨).

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (الصغير، ٢٠٠٢: ص٣٢)

ويخلص الباحثان إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي في الهيئات الرياضية والشبابية:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلي ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في

سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور، ١٩٨٦: ص٣٨-٣٩).

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

١. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

٢. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناءالأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة. (الحربي، ٢٠٠٣: ص٥٦).

- مفهوم الرضا الوظيفي :

تعددت و اختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي،ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم، وكان من أول التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي بصفة عامة ما قام به كل من جينزبرغ *Ginzberg* وهيرما *Herma* حيث ذكرا أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة للرضا الوظيفي :

أولها : عوامل الرضا الداخلية ومصدرها السعادة الوظيفية وإحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات اجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح.

وثانيهما : المرضيات المرتبطة بالظروف الفيزيقية و النفسية لعمل الفرد مثل نظافة مكان العمل والتهوية والاستمتاع برفاق العمل وغيرها.

ويرى سوبر *Super* ١٩٥٣ أنه يعني رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وملا يتفق مع سمات شخصيته وقيمه ، كما يتوقف أيضا على الموقع العلمي الذي يتميز به ، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته.

بينما يرى إيون *Eween* ١٩٧٣ أن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من اجل الإنتاج ممثلا في أن القليل من الضغط قد يجعل الموظف راضيا عن ذاته والعمل السهل نسبيا والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات العاملين قد يؤدي إلى درجات عالية من الأداء .

ويشير إنكسون *Inkson* ١٩٨٠ إلى انه في ضوء نظرية كورمان لدافعية العمل فانه يفترض أن الأداء الوظيفي يرتبط مع الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين الذين لديهم احترام ذات مرتفعة حيث يعمل احترام الذات كمؤثر هام يؤثر على الارتباطات بين الأداء والرضا الذاتي ويرى أن الأداء الوظيفي يرتبط كذلك ببيئة العمل والضغط من اجل الإنتاج ونظام الثواب والعقاب ، بواسطة تأثيرات سمات الشخصية أو توجيه العمل للعامل مثل اندماجه في العمل.

ويرى القبلان (١٩٨١) أن الرضا الوظيفي يشير إلى درجة الموظف التي يحصل عليها من جوانب العمل المختلفة.

أما نتائج أبحاث أرفي *Arvey* وزملائه (١٩٨٩) فتشير إلى انه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على انه متعدد الأبعاد ، حيث أن هذا يؤدي إلى ظهور احتمال اختلاف عناصر معينة من عناصر الرضا الوظيفي بالنسبة لدرجة تأثير العوامل الوراثية ،ويقترح الباحثون أن أبعاد الرضا الوظيفي أو عناصره التي تتمثل بوضوح في العوامل البيئية الخارجية مثل (ظروف العمل –الإشراف) تكون اقل احتمالا في أن تظهر مكونات وراثية عن العناصر الأخرى للرضا الوظيفي والتي تعكس بدورها مزيدا من الخبرات المباشرة بالعمل أو الوظيفة من قبل الأفراد ، وهي تتمثل في (التقدم –الانجاز – التمكن).

- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسات الرياضية.:

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في المؤسسات الشبابية :

يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما : الأمراض النفسية ، وأمراض القلب المختلفة أظهرت الدراسات بيني (١٩٨٢) أن هناك ارتباط واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي و العقلي في العمل .

ونلاحظ أنه عندما يشعر المعلم مثلاً بالراحة النفسية والهدوء في عمله فأنه يزداد رضاه الوظيفي وهذا دليل على أن النواحي النفسية لها أهمية لدى المعلم ،إذا ما توفرت له كان راضياً عن عمله ومن ثم يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجه.

أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعاملين بمؤوسسات رعاية الشباب

أكدت دراسة فولكينز (١٩٧٦) انه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية ، وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية ، أهمها الجوانب المعنوية التي يزيد تأثيرها على المكافآت المالية.

- عوامل وعناصر الرضا عن العمل :

ويتناول فيما يلي العوامل أو العناصر المختلفة للرضا :

١-الأجر :

يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد والاعتراضات كثيرة على هذا الرأي حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس والأجر وان كان وسيلة لأشبع

الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح.

٢-محتوى العمل :

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأحرى وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرضا :

أ- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل . ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .

ب- درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس .

ج- استخدام الفرد لقدراته : يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل .

د- خبرات النجاح والفشل رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء و درجة الرضا عن العمل إلى أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قدراته بالعمل فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استياءه وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه . وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة

تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشاعر الرضا لديه .

٣-فرص الترقية :

تشير نتائج الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي . ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

٤-نمط الإشراف :

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل . فالدراسات التي أجريت بجامعة متجش تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم ،واهتمامه الشخصي بهم ، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه وجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

٥- جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له . فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا الفرد عن العمل ،وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يوجد توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله .

٦- ساعات العمل :

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن

العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا محدودا .

٧- ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ، والرطوبة ، والضوضاء ، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن ، وكان اهتمام هذه الدراسات مركزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للإفراد . وتشير نتائج هذه الدراسات إلى درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

٨- عدالة العائد :

يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة . ووراء هذا الافتراضي مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلقيا يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

- الحوافز ومفهومها:
اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. و هنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز، على أنها فرص أو وسائل مكافأة، علاوة،الخ توفرها إدا رة المنظمة أمام الافراد العاملين، لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون .(ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (عقيلي، ١٩٩٦).

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة" (الكعبي وآخرون، ١٩٩٠ ، ص ١٤٨)

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (زويلف، ١٩٩٤ ، ص ٢٧٥).

أنواع الحوافز:

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:

أولا: الحوافز الايجابية :

الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

- أنواع الحوافز
- حوافز ايجابية حوافز سلبية

١- حوافز مادية:

- الأجور.
- التعويضات.
- الأرباح.

٢- حوافز معنوية:

- تفويض الصلاحيات.
- مشاركة العاملين في الإدارة.
- حوافز معنوية سلبية.
- توجيه تنبيه.
- تأنيب الموظف.
- توجيه إنذار.

حوافز مادية:

- تنزيل الدرجة.
- الوظيفية.
- توقيف العلاوات.

١- الحوافز المادية:

وعرفها (زويلف) ١٩٩٤ " بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة ويذكر (*Leopold*) أن الحوافزوالزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح".

المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأس بوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح العناية ببرامج الطفولة والاجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكرمرعي ٢٠٠٣))من أهمها التالي:

الأجور والمرتبات :

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما ا زد الأجر ازداد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

التعويضات :

تمثل التعويضات حافزاً إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص ..الخ.

المزايا العينية ذات القيمة المادية :
وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر و الغذاء و حضور الحفلات و مهمات السفر،...الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
ظروف العمل ومتطلباته المادية تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الافراد مثل: (الآلات، والتجهيزات ، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوعامل مؤثر على أداءهم في العمل ورغباتهم به، فكلما ا زدت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
الزيادات الدورية :
وتكون حافزعلى أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله (عقيلي١٩٩٦).
المشاركة في الأرباح :
ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية (*storey ١٩٩١*).
٢ ـ الحوافز المعنوية:
و تشمل الترقي، وتقدير جهود العاملين، واش ا رك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيا(ربابعة، ٢٠٠٣)
ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما ذكرها (عقيلي ١٩٩٦) على النحو التالي:
فرص الترقية والتقدم وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعًا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقًا لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

تقدير جهود العاملين ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة .

اشارك العاملين في الإدارة وذلك بان يكون لهم صوتًا في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها .

ضمان واستقرارا العمل الضمان والاستقرار في العمل الذي ت وفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حاز له اثره في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكففل دخلا ثابّتا للفرد يؤمن له ظروفعيش كريمة.

توسيع العمل يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

إغناء أو اثراء العمل ويشير اثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإش ا ركه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

ثانيا: الحوافز السلبية:

يقصد بها بأنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعًا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته " (الدروبي، ٢٠٠٦ ، ص ٣١).

ويقسم (ربابعة، ٢٠٠٣) الحوافز السلبية على أساس أنها:

حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

حوافز معنوية العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الاطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

حوافز فردية حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد انجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقًا، وقد تكون مادية أو معنوية.

حوافز جماعية توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقت من أراحاتهم جل تحسين الأداء (الخرابشة، ١٩٩٥).

ثالثاً : نتائج الرضا أو عدمه عن العمل:

١- دوران العمل .
٢- الغياب .
٣- حوادث العمل .
٤- الإنتاجية .

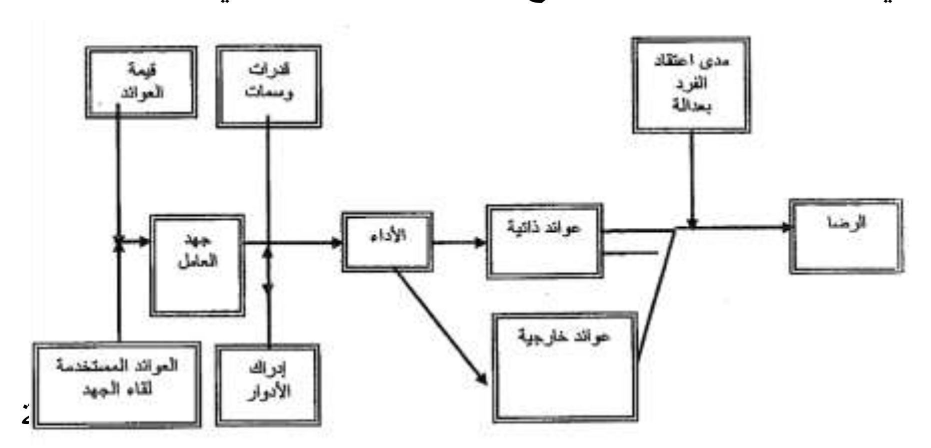
رابعًا : نموذج بورتر و لولر .

اهتم بورتر و لولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية و الرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب هوثورن بان رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء . إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد ،سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته .

واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر و لولر نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين حيث افتراضا بان الأداء أو الانجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد .

أما العوائد الخارجية : فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و تتمثل بالأجر و الأمان والحاجات الاجتماعية .

أن الفرد يوازن بين ما يحصل من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد(*Perceived Equitable Rewards*). ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الأنصاف أو المقارنة الاجتماعية ، فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضا يقييم مواقف الآخرين لان الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه ، ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد من مكافآت مالية ومميزات وتقديرات في العمل التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين . الشكل التالي :



في تحديد وقياس

الجهود ونتيجة المستوى الأول . أضف إلى ذلك فقد واجهت تلك النظرية أيضا المشكلات في القيام بإجراء الدراسات التجريبية والتطبيقية لها .

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.

- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

أولا : نظرية تدرج الحاجات :

إن هذه النظرية من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني حيث قدم ما سلو في هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الإنسان تتمثل في :

١. أن هناك حاجات أساسية لدى الإنسان تؤثر على سلوكه في حالة عدم الإشباع ويظهر علية التوتر الواضح مما يحدو به إلى السعي للبحث عن إشباع تلك الحاجة.
٢. بدأ ما سلو بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد .
٣. إن الفرد يقوم بالتدرج بمجرد إشباع الحاجات الأساسية ثم الحاجات التي تليها .
٤. قد يصاب الفرد بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة . (أبوالنصر ٢٠١٢ م ، ١١٧).

أنواع الحاجات عند ما سلو :

١-الحاجات الفسيولوجية : هي الحاجات اللازمة لبقاء الفرد وهي تمثل حد

١. الكفاف مثل الحاجة للأكل والشراب والسكن والنوم والزواج ، فمهما حصل نقص وعدم إشباع لتلك الحاجات فان الفرد لا يكون مستقر ولا يفكر في إشباع أي من الحاجات غير هذه الحاجات الأساسية.
٢. الحاجة إلى الأمان : بمجرد إشباع الفرد لحاجاته الأساسية فإنه يبحث عن الحماية و الأمان من الأخطار التي قد تحيط به.
٣. الحاجات الاجتماعية : عندما يشبع الفرد حاجاته الأساسية والأمان فانه يبدأ بتعزيز علاقاته بمن حوله والحصول على المكانة الاجتماعية ومد النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي لها .
٤. حاجات التقدير : هنا يبدأ الفرد في البحث عن المكانة الاجتماعية المرموقة والترقيات.

٥. حاجات تحقيق الذات : يسعى الفرد هنا إلى تعظيم مكانته من خلال استخدام مهاراته وقدراته في محاولة تحقيق الإنجازات التي ترضيه وتسعده.(الشهري ٢٠٠٢ م،ص ٤٩).

تطبيق نظرية تدرج الحاجات :

يتوجب على القائد أن يبحث في حاجات الاتباع ومحاولة معرفة الحاجات الغير مشبعة ومن ثم يقوم بإشباعها كنوع من الدوافع المقدمة من قيادة المنظمة مع استغلال ذلك الدافع وتوجيهه التوجيه الصحيح فيما يخدم المنظمة (ماهر ٢٠٠٩ م ،ص ١٤٥)

ويرى الباحث أن إشباع الحاجات وفق ما تقدم به ما سلو من جانب القيادة الإدارية يزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة مما يترتب على هذا زيادة الإقبال على العمل بروح معنويه عالية.

ثانيا : نظرية دافع الإنجاز :

تبنى هذه النظرية العالم ديفيد ماكيلاند حيث تتلخص محاور هذه النظرية على النحو التالي :

١. أن هناك أفراد تكون لديهم دوافع تحمسهم على إنجاز الأعمال بأكمل صورة على خلاف بعض الأفراد اللذين يكون لديهم الدافع منخفض جدا.
٢. أن تلك الدوافع التي تحث على الإنجاز نابعة من الخبرات الشخصي والرصيد المتراكم مما تعلمه الفرد أو اكتسبه من البيئة المحيطة.
٣. أن الأفراد ذو الميول للإنجاز العالي لهم عدة خصائص من ابرزها:

أ. يميلون إلى إنجاز الأعمال التي لا تكون مخاطرها عالية و إنما أعمال متوسطة المخاطر التي تناسب قدراتهم ويثبتوا من خلالها كفاءتهم وقدراتهم.

ب. إن أصحاب هذه الدوافع يميلون إلى الأعمال التي يقيسون من خلالها مدى تقدمهم نحو الأهداف.

ج.يبحث ذو الإنجاز عن الأعمال التي ينال من خلالها الاحترام والتقدير ممن حوله (الجريد ٢٠٠٧ م ،ص ٣٥).

كما أوضح ماكليلاند أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين هي:

الحاجة للإنجاز:-

وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب واعتماد على الظروف والمعايير المحددة لها.

الحاجة للانتماء :

وهي تمثل الحاجة للصداقات والعلاقات . مع الأفراد الآخرين في العمل والارتباط الاخرين.

الحاجة للقوة :-

إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفوا وفقا لرغبتهم ووجد ماكليلاند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الافراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أفضل ولذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها.

ونجد أن التطبيقات العمليه لهذه النظريه أشارت إلى أنه من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء (كردي ٢٠١١ م،ص ٣٣).

التطبيق الإداري لنظرية دافع الإنجاز :

يجب على قيادة المنظمة اذا كان اتباعها يحملون هذا الدافع أن توفر لهم الظروف التي تمكن هؤلاء ذوي دوافع الإنجاز المرتفع من إبراز طاقاتهم ومهاراتهم واستغلالها فيما يخدم أهداف المنظمة ، كما أنه من الواجب على القيادة أن تضع لهم مقاييس تبين لهم مدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم (عويضة ٢٠٠٨ م ،ص ١٢).

ويرى الباحث أن الدافع للإنجاز سلوك مكتسب ويجب على المنظمة تنميته لدى العاملين وذلك بعد أن أكدت الدراسات أهميته للرضا عن العمل، ولذلك يجب على المنظمة إعداد البرامج التدريبية لتنمية هذا الدافع وإعطاء الحوافز لذوي الإنجاز المرتفع لتشجيع العاملين على هذا.

ثالثاً : نظرية التوقع (فيكتور فروم) :

ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها ، ومن ثم شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.

كما توصل فروم إلى عدة خصائص لنظرية التوقع من أبرزها :

يميل الفرد إلى الاختيار بين عدة بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره هوالذي يعظم به عوائده .

فعلى سبيل المثال لو طلب الرئيس من المرؤوس العمل لوقت إضافي ، فهل سيكون سلوك الرؤوس بالموافقة أو الامتناع ؟ إن الإجابة على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليه في حالة الموافقة .

أن دافعية الفرد لعمل معين هي محصلة لثلاث عناصر :

أ. توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .
ب. توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .
ج. توقع الفرد بأن العائد الذي سوف يحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

أن العناصر السابقة (أ ،ب، ج)تمثل عملية تقدير خاص بالفرد ويختلف هذا التقدير باختلاف الفرد ، فما يشعر به فرد يختلف عن ما يشعر به فرد آخر (حكيم ٢٠٠٩ م ص ٦).

عناصر نظرية التوقع :
١ – التوقع :
وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين مايبذله وبين ألاداء المطلوب الوصول إليه .فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى ألاداء المطلوب، فإن العلاقة تكون ضعيفة ، وعلى العكس أنه اذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى إلى ألاداء المطلوب ، فإن العلاقة تكون واضحة وقوية.
٢ – الوسيله:
وهنا يتسأل الفرد الى أي مدى يمكن إعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة ، فقد يعتقد الفرد بأن الأداء العالي هو الوسيلة للحصول على المكافآت العالية ، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد فعلى أي قائد أن يوضح العلاقة بين الأداء والعوائد للمرؤوسين حتى يرفع من دافعيتهم للأداء .
٣ – منفعة العوائد:
تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على ا لفرد من عائد معين يحصل عليه . فقيمة العائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض ، وقد لا يمثل أي قيمة عند البعض الآخر ، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته .
ويمكن تمثيل العناصر السابقة التي تعتبر جوهر دافعية الفرد في المعادلة التالية : منفعة العوائد × الوسيلة × الدافعية = التوقع (العميان ٢٠١٠ م ، ٢٩٢).

التطبيق الإداري لنظرية التوقع :
يجب على القائد أن يستثير همم الأتباع وذلك بإيضاح العوائد المترتبة على الأداء المطلوب منهم سواء عوائد معنوية أو مادية ،

كما يتوجب عليه بحث ودراسة حاجات الأفراد الغير المشبعة والعمل على إشباعها من اجل خلق ظروف مناسبة لأداء الأعمال على الوجه المطلوب (ماهر ٢٠٠٩ م، ص ١٥١).

ويرى الباحث ضرورة أن تقوم كل منظمة بتكليف المختصين بعمل لائحة تنظيمية لتحديد العوائد التي تتناسب مع الأداء .

رابعا / نظرية وضع الهدف :

يرى رواد هذه النظرية واشهرهم (ادوين لوك) أن وجود الهدف هو شيء أساسي يحدد مسار السلوك الفردي في المنظمة حيث حدد هذا العالم عدة خصائص لابد من توفرها في الهدف ومن ابرزها أن يكون الهدف واضح قابل للقياس لمعرفة مدى الإنجاز وكذلك هدف مقبول لدى الأفراد وذا نفع وفائدة تعود على الفرد .

التطبيق الإداري لنظرية وضع الهدف :

يمكن للقائد أن ينجز الأعمال عن طريق ربط بلوغ الأهداف بالحصول على بعض الحوافز التي يتم الاتفاق عليها ، ولهذا الأسلوب عدة مزايا ابرزها تمكن من الرقابة على الأداء(الشهري ٢٠٠٢ م،ص ٥٨).

خامسا / نظرية العدالة (العالم آدمز) :

تتمحور هذه النظرية حول ثلاث ركائز أساسية وهي التقييم ، المقارنة ، السلوك الناتج عن عملية المقارنة ، حيث أن الفرد يقوم بالمقارنة بين الجهود التي يبذلها وبين ما يحصل عليه من عوائد ومنافع
مقارنة مع الأفراد العاملين في الوظائف المشابهة وبنفس الظروف المحيطة حيث اذا شعر الموظف بأن المقارنة عادلة ومتساوية في النتائج كان هناك درجات عالية من الرضا.

أما في حالة إحساس الموظف بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين بين ما يؤديه وبين ما يحصل

عليه من خلال عدة طرق قد يرى أنها تعيد المساواة ومنها ما يلي :

١- تقليل الجهد المبذول في العمل .
٢- المطالبة بزيادة الأجر .
٣-الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة .
٤-ترك العمل .

التطبيق العملي لنظرية العدالة :

إن قيام القائد بالعدالة بين الأفراد وعدم المحاباة لأحد في عملية توزيع الحوافز كفيل بأن يؤدي ذلك إلى مشاعر الرضا بين العاملين كما أن العدالة تكون في كفاءة الحافز المقابل للأداء المطلوب (ماهر ٢٠٠٩ م ، ص ١٥٨)

ويرى الباحث أن المنظمة تكون ذات كفاءة وفاعلية عندما يكون ما يحصل عليه العامل من حوافز ومكافآت تساوي ما يؤديه ويبذله من جهد ، ولا مانع أن ما يحصل عليه قد يفوق أدائه لتحفيزه اكثر على الإنتاج ، وان يكون هناك نظام عادل في توزيع الحوافز ، حتى انه اذا ما قارن بين أدائه وأداء الأخرين كانت المقارنة عادلة.

سادساً : نظرية العاملين: (لفردريك هرتسبيرج) :

طور (هرتسبيرج) نظريته على ضوء الدراسات التي أجراها على ٢٠٠ مهندس ومحاسب حيث كانت الدراسة حول أهم العوامل التي تحقق لهم الإشباع في العمل .

وقد استطاع الفصل بين نوعين من العوامل حيث يتمثل النوع الأول في العوامل الوقاية التي يعتبر توفرها أمراً مهماً في تجنب مشاعر عدم الرضا وتشمل ظروف العمل المادية والعلاقات مع

الرؤساء والعلاقات مع المرؤوسين والأشراف والظروف المادية للعمل وقيمة وأهمية العمل للمنظمة .

ويرى هرتسبيرج أن إشباع هذه العوامل لابد وأن يتحقق قبل البدء في تنشيط سلوك الأفراد أو حفزهم على مزيد من الإنتاجية .

كما يتمثل النوع الثاني من العوامل في عوامل الدافعية أو التحفيزية وتشمل حسب رأيه طبيعة العمل نفسه ، الشعور بالإنجاز لعمل مهم ، المسئولية ، الاعتراف بأهمية علم الفرد ، وأخيراً الفرصة في الرقي والتقدم في العمل .ولكي يتحقق الإشباع من الوظيفة لابد أن تأخذ الحوافز عندئذ المرحلة الثانية ، ويعتقد هرتسبيرج أن عوامل الوقاية لا تشكل عوامل تحفيزية في المنظمات ، أي أن وجودها لا يولد إشباعاً وظيفياً ولكن عدم وجودها يقود إلى الشعور بعدم الرضا . أما فيما يخص الحوافز فيرى أن تأثيرها قوي جداً في العمل الوظيفي وإن وجودها يقود إلى الشعور بالرضا والإشباع والعكس صحيح .

وبما أن الرضا وعدم الرضا منفصلين وغير مترابطين فانه من الممكن أن يكون الموظف راض وغير راض بنفس الوقت ، فاذا كان الهدف إزالة عدم الرضا الوظيفي وجب التركيز على عوامل الوقاية أما اذا كان الهدف زيادة الرضا الوظيفي وجب التركيز على العوامل الدافعة (أبو النصر ٢٠١٢ م ، ١٢٥) .

ويلاحظ مما سبق أن غالبية النظريات المفسرة للرضا عن العمل تأخذ إلى أن مسببات الرضا عن العمل لدى الفرد هي نفسها قد تكون مسببات لعدم الرضا، وذلك إذا ما اختلفت التوقعات لدى الفرد عن الواقع، فمثلا العائد المادي أو المعنوي الذي يتوقع الفرد الحصول عليه من العمل قد يكون دافعاً لالتحاقه بهذا العمل و يحقق له الرضا ،ولكن إذا ما فاقت توقعات الفرد الدخل أو العائد الفعلي الذي يحصل عليه بالفعل، كان ذلك دافعاً لعزوفه عن هذا العمل أو على الأقل سبباً لعدم رضاه عنه ، ومعنى ذلك أن توفر العنصر كما يتوقعه الفرد قد يكون عاملا من عوامل الرضا أو عدمه ، والنظرية الوحيدة التي فسرت الرضا عن العمل على أساس الفصل بين عوامل الرضا

وعوامل عدم الرضا هي نظرية هرتسبيرج الذي يرى أن عوامل الرضا هي عوامل ترتبط بالوظيفة أو العمل نفسه ،بينما عوامل عدم الرضا هي عوامل تسببها الظروف المحيطة بالوظيفة أو العمل وليست طبيعة الوظيفة أو العمل نفسه ولذلك يرى الباحث أن هذه النظرية من افضل النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي .

العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي :

أولا : العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد):

١-حاجات الفرد :

كل فرد لديه حاجات غير مشبعة فإن كان العمل له مردود على حاجات الفرد الغير مشبعة بالإشباع في نظر هذا الفرد كل ما كان المستوى الرضا عالي .

٢-الشعور باحترام الذات :

يكون الفرد راضيا عندما يشعر بان هذا العمل مهم بالنسبة له وللمنظمة مما يعود عليه بالرضا عن نفسه وعن العمل .

٣-مستوى الإنجاز لدى الفرد:

بين مستوى طموح الفرد وبين ما يتحقق من إنجاز يتحدد درجة الرضا الوظيفي لهذا الفرد .

٤-الصفات الشخصية للفرد:

السن له دور في الرضا الوظيفي لدى العامل فكل ما تقدم العمر اصبح الفرد اكثر واقعية وانخفضت درجة طموحه ، وكذلك مستوى التعليم فكل ما زاد مستوى التعليم لدى الفرد كلما قل مستوى رضاه الوظيفي وكذلك إدراكه ومستوى ذكاءه من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا .

٥-اتفاق العمل مع قيم الفرد :

توجد لدى الأفراد بعض القيم التي تمثل بها أمام المجتمع فكلما حققها له عمله كلما زاد رضاه الوظيفي (الشاويش ٢٠١١ م، ص ١١٣).

ثانيا: العوامل المتعلقة بالوظيفة :
١-محتوى العمل وهذا مرتبط بعدة عناصر أهمها :
تنوع مهام العمل ، فرص النمو والتقدم المهني العلاقات مع الرؤساء والزملاء .
٢-العوامل الخاصة بالأداء حيث يشتمل على عدة عوامل منها:-
شعور الفرد بأهمية العمل ، وجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء ، شعور الفرد بالعدالة في طريقة توزيع المكافآت .
٣-تمكين العاملين وإعطائهم لتقديم افضل ما لديهم كلما توفر ذلك كلما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا والعكس صحيح (حكيم ٢٠٠٩ م ،ص ٨).
ثالثا: العوامل التنظيمية :
١-نظام العوائد وسياسات الأجور :-
ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها الفرد مقابل إنجازه للأعمال المناطة به وتشمل المكافآت المعنوية والمادية والترقية فكلما كان الفرد يشعر بالتوزيع العادل لهذه العوائد و أنها مكافئة لما يقدمه من جهد كل ما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا لديه.
٢-نمط الإشراف : -
إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسئولين للمرؤوسين وكيف يتم التأثير عليهم من اجل بلوغ الأهداف . فمن الواجب على القائد أن يسعى لمداراة الموظفين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم مما يعود على المنظمة بالفائدة وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب .
٣-قيم وأهداف المنظمة:-
كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من اجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع كلما كان لذلك الأثر على مستوى رضاه الوظيفي .

٤-سياسة المنظمة :

وهي تتمثل في أنظمة العمل واللوائح و الإجراءات وقواعد تنظيم العمل فكلما كانت واضحة كلما كان لذلك الأثر الواضح في الرضا الوظيفي .

كما أورد بعض الكتّاب أن هناك عوامل تؤثر على رضا الأفراد بشكل مباشر ومن أهمها : الاستقرار في العمل ، ظروف العمل المادية ، تقدير إنجاز الأعمال ، المكافئة المتحصل عليها غير الأجر . (الطيب ٢٠٠٨ م ، ص ٤٥).

مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي :

أولا / مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

أ. الغياب : يعرف الغياب على انه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضوربشكل دائم .حيث أكدت دراسات أقيمت في شركة " هار فستر انترناشو نال " أن هناك علاقة بين معدلات الغياب ومستوى الرضا الوظيفي ،فعندما يكون معدل الغياب عالياً كان ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الرضا لدى الموظف.

ب. دوران العمل : ويعني دوران العمل أي ترك والاستقالة عن العمل حيث أن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف منها على سبيل المثال التدريب وتكلفة التعيين وفقد الخبرات والكفاءات العالية وكذلك تشتت جماعة العمل

التمارض:-

أي ادعاء المرض وذلك ناتج غالبا عن عدم الرضا الوظيفي حيث يلجأ الفرد إلى ادعاء ذلك من ضغوط يواجهها في محيط العمل سواء من قبل الإدارة أو غيرها.

الشكاوى والإضراب:

حيث يعتبر ذلك من اقوى مؤشرات عدم الرضا حيث يظهر ذلك كآخر إجراء لتعبير الفرد عن عدم الرضا عن العمل مثلا ويهدف إلى لفت نظر القيادة إليه للنظر في وضعه.

مؤشرات الرضا الوظيفي :

إن من أبرز المؤشرات و أهمها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وهو مؤشر الأداء حيث يقصد بالأداء " قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كما وًنوعا عًلى الوجه المطلوب" .فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المناطة به وارتفاع إنتاجيته (عويضة٢٠٠٨ م ،ص ٣٠).

علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي :

لقد أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث بدأجماعة من الباحثين في (جامعة ميتشغان) بتحديد بعدين للقيادة هما:-

الاهتمام بالعمل الإنتاج و الاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل . أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم ، وأوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل و الإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد . كما دعمت دراسات جامعة اوهايو تلك النتائج.

كما أثبتت الدراسات التي قام به (الفين وليبيت وهوايت) أن الأفراد في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية . بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من اجل تنظيم العمل وبين مستوى رضا الموظفين الوظيفي . كما انه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي (الصباب وآخرون ٢٠٠٥ م ، ص ١٥٧).

وأخيرا يرى الباحث من خلال استعراض ما سبق أن يخرج بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلبا أوإيجابا.

كما أن الباحث اختار أن يبحث في العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لان القائد يتصل مباشرة بالعاملين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين فالبيئة العملية التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي بالضرورة إلي الضغوط والى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني درجة الرضا الوظيفي ، وعلى عكس البيئة العملية التي يسودها العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلا شك أن ذلك سيؤدي إلى الرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ويجعل الرضا الوظيفي مرتفعا لدى العاملين.

- الإبداع الإداري في المجال الرياضي:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج

التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرن، ٢٠٠،٢٨) .

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلّب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لايجاد الحل المناسب.

ملامح الشخصية المبدعة في المجال الرياضي:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك سواستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

١. الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.
٢. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعيّة في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

٣. المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

٤. الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

٥. البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

مبادئ الإبداع الإداري :

قام *Drucker* (١٩٨٥) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (*The Do's*)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنّبها وأطلق عليها (*The Don't's*). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (*Drucker, ١٩٨٥:١٣٣-١٣٧*).

1. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهميّة كل مصدر من هذه المصادر إلا انها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.
2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما ايضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (*Drucker, ١٩٨٥: ١٣٣-١٣٧*):

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

- نظريات الإبداع الاداري :

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل الؤثرة وهذه النظريات هي:

نظرية (*March & Simon; ١٩٥٨*) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض

المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

١. نظرية (*Burns & Stalker; ١٩٦١*) وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.
٢. نظرية (*Wilson; ١٩٦٦*) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.
٣. نظرية (*Harvey & Mill; ١٩٧٠*) قد استفادا مما قدمه كلا من (*March & Simon) (Burns & Stalker*)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد

وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أوالاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

٤. نظرية (*Hang & Aiken; ١٩٧٠*) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم : تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (*March & Simon*).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمّها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.
- الانتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

٥. نظرية (*Zaltman & others; ١٩٧٣*) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية *(Hang & Aiken)* إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

- أنواع الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات الرياضية والشبابية :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي: (أبو زيد، ٣٧، ٢٠١٠)

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد *Individual Innovation*:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي

تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, ١٩٩٢; ٥٨٠) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الأراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنويع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- التفاعل: تبادل الأراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة *Group Innovation*:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ...الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب *Synergism* فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, ١٩٩١:١٦٥):

- الرؤية *Vision*: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة *safety Participative*: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعات الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتمييز في الأداء: فالالتزام بالتمييز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، ١٩٩٢:١٩٣).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد ايداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة *Organizational Innovation*:

لا بد من التأكيد مرة اخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف،١٩٩٤:٢٧٧):

١. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية

للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

٢. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (*Creative Problem Solving*): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون اكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

٣. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (*Creative Problem Finding*): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

٤. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

- دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي: الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو

محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (*Wynett, ٢٠٠٢:٣٩*):

١. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
٢. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
٣. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
٤. القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (*Schermerhorn, ٢٠٠٠:٦٧*).
٥. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودهاالعلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن

تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (*Complacent*) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (*Florida, Cushing & Gales,* ٢٠٠٢:٢٠).

٦. أنظمة المكافآت والحوافز *Rewards & Incentives*:مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (*Schermerhorn,* ٢٠٠٠:٦٧).

- عملية الإبداع الوظيفي:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الابداع ، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض .

نموذج (*Kreitner & Kinicki,* ١٩٩٢:٥٧٨) يقترح ان عملية الابداع تتضمن المراحل الخمس الاتية :

١. الاعداد *preparation*: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ، ليتمكن الفرد من الاحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها .
٢. التركيز (*Concentration*) : في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
٣. الاحتضان (*Incubation*) : وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات .
٤. الشروق / الالهام *(Illumination)*: حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وايجاد العلاقات فيما بين الأشياء الاثبات / التحقق (*Verification*): اعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها .

ان الابداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار اليه الكتاب، فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الابداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة ، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.ومن ناحية اخرى ، يشير بعض الكتاب (*Kreitner & Robry, ١٩٩١:٤٣٠*) (*Kinicki, ١٩٩٢:٥٨٠*) الى أهمية البيئة في عملية الابداع ، وأن البيئة تؤثر في عملية الابداع بطرق ثلاثة وهي :

- ان مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء .
- البيئة هي مصدر المعلومات الفني (الأفكار التقنيات) .
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة .

● مراحل عملية الابداع الوظيفي :

من خلال دراسة معالم الابداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الابداع بما يأتي: (الشماع ، وحمود ، ٢٠٠٥ :٤٢٣-٤٢٤) :

أ. مرحلة (التصور) أو الادراك : *Recognition*

تبدأ الخطوة الأساسية للابداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، اضافة لدراسة المنافع الاقتصادية او الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار ، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الانتاج المطلوب .

ب. مرحلة تكوين الفكرة *Idea Formulation* :

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الابداع ، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية

تقييم (*Evaluation*) تصاحب ادارة الابداع في كل مراحله المطلوبة ، اذ يتقرر في ضوئها ما اذا كان الامر ممكناً في الاستمرار ، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل .

ج. مرحلة معالجة المشكلة *Problem – Solving*

ترافق هذه الخطة عملية الابداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان المشروع توقف أو يلغى العمل به .

د. مرحلة الحل *Solution* :

اذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الابداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف فاذا تحقق المشروع من خلال الامكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الابداعي بالتبني (*Innovation by Adoption*). أما اذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ الى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الابداع وهي مرحلة التطوير (*Development*) .

ه. مرحلة التطوير *Development* :

تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن امكانية قياس الحاجة الى التكنولوجيا المتوقعة لاكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الابداع الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

و. مرحلة الاستعمال او الانتشار *Utilization & Diffusion:*

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الابداع ، حيث يتم استعمال الابداع أو انتشار فكرة الابداع والنتائج المتحققة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع تنفيذ الفكرة عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات انتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل .

خصائص وسمات الشخصية المبدعة الرياضية:

١. الذكاء.
٢. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
٣. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
٤. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
٥. القدرة على استنباط الامور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
٦. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من أرائهم .
٧. يركز على العمل الفردي لاظهار قدراته وقابلياته ، فهناك درجة من الانانية .
٨. غالاً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على اثبات الوجود واثبات الذات ، فقد يكون من أسرة فقيرة او من أحياء شعبية .
٩. الثبات على الرأي أو الجرأة والاقدام والمجازفة والمخاطرة ، فمرحلة الاختبار تحتاج الى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل .
١٠. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة .

- الابداع في المؤوسسات الرياضية :

بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :(الفياض ،١٩٩٥، ص ٦٧:)

١. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
٢. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .

٣. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
٤. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.
٥. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري ،٢٠٠٢، ص ٢٤٩:)

١. الخوف من الفشل
٢. تجنب المخاطر
٣. الاعتياد على الأمور
٤. عدم توافر الحرية
٥. مقاومة التغيير
٦. جمود القوانين
٧. انخفاض الدعم الجماعي
٨. فقدان التحفيز .
٩. التوبخ العلني .
١٠. العقاب في حال الفشل .

- أساليب التفكير الابداعي الجماعي :

ان هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري ،٢٠٠٢ ، ص٢٥٠-٢٥١) :

١. العصف الذهني: (*Brainstorming*) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الاسلوب:
- تجنب نقد أي فكرة

- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

٢. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (*Nominal Group*): وقد أوجده (دلبيك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:
   - أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
   - ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
   - ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
   - بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

٣. أسلوب دلفي (*Delphi*): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- حلقات الجودة (*Quality Circles*): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
- إدارة الجودة الشاملة (*Total Quality Management*): وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

- طرائق تنمية التفكير الإبداعي المؤسسات الرياضية والشبابية :

يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القائد الإداري بخضوعه لبرامج تدريبية بما يلي:

١. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثها أو حلها، كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن ما يلي:

(أ) إيجاد مشكلة. (ب) تكوين الفرضيات.
(ج) إيجاد استعمالات جديدة للأجهزة والأدوات العلمية.
(و) إنتاج فن أصيل.
(ز) الاتصال العلمي والتعبير العلمي المناسب وبخاصة في تقرير النشاطات والمشروعات العلمية البحثية.

٢. طريقة التقصي والاكتشاف (*Inquiry Discovery – Method*):

تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثر الطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام

المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشاف بأنفسهم، كما تؤكد على عمليات من حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيادة مستوى طموحه وتطوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً، يسلك المتدرب سلوك العالم في بحثه وتوصله للنتائج كأن يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويكون الفرضيات، ويلاحظ، ويقيس، ويتنبأ، ويستنتج... ويصمم التجارب، وفي هذا الصدد تكون طريقة التقصي والاكتشاف هي:

(١) عرض موقف مشكل أمام المتدرب.

(٢) حرية الاكتشاف.

(٣) توفر ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف.

٣. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) *Divergent Question*:

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لأن يستخدموا عقولهم باتجاهات متشعبة لإيجاد إجابات مختلفة للأسئلة المطروحة وتحفز المتدربين على التفكير المتباعد المنطلق وتهيئ لهم الجو المناسب لانفتاح العقل واستخدام المواهب الإبداعية كما أنها (الأسئلة المتباعدة) وسيلة مناسبة لإثارة المناقشات وتصارع الأفكار وتلاحقها بين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين.

وتعود المتدربين أيضاً على مواجهة الحياة بشكل أكثر واقعية، لأن المشكلات الحياتية تحتاج إلى التفكير بعدة حلول ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وملائمة.

٤. الألغاز الصورية *Pictorial Riddles*:

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن استخدامه كنقطة بدء جيدة للابتداء بتدريس الموضوعات العلمية وبخاصة لأنه يتطلب وقتاً أو جهداً كبيراً من المدرب والمتدربين لتكوين الألغاز الصورية، كما أنه

يبعث الحيوية في الدروس العلمية وفي هذا الأسلوب على سبيل المثال، تعرض صورتان (أو أكثر) لشيء أو ظاهر ما، ويحوّر شيء في إحدى الصورتين تحويراً بسيطاً ويسأل المتدربين عن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

٥. الألعاب العلمية *Games Science*:

الألعاب العلمية ذات الطابع العلمي، تهدف إلى تنشيط القدرات العقلية وتحسين الموهبة الإبداعية لدى المتدربين لأنها تتيح لهم البحث والتنقيب والتفكير بمواد كثيرة مختلفة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

٦. حفز (قصف أو أمطار) الدماغ (*Brain Storming*):

ينظر إلى حفز الدماغ كنوع من التفكير الجماعي يهدف إلى تعدد الأفكار وتنوعها وأصالتها إذا ما تأجل إصدار الأحكام على الأفكار بمجرد ظهورها، وبخاصة عندما تعرض المشكلات على المتدربين يصعب حلها بشكل فردي. فإحساس المتدرب بأن أفكاره أو آراءه ستكون موضعاً للنقد والانتقاد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعاً أو مثبطاً لإصدار أية أفكار أخرى، ولتطبيق أسلوب حفز الدماغ، ينصح المدرب لأن يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل مجموعة من حوالي (٥-١٠) متدربين، وتطرح المشكلات (أو الأسئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل أو السؤال المطروح .

٧. فرض(اختلاق) العلاقات *Forced Relationships*:

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر صورة كلمات، أشياء. ليس بينها وبين بعضها أية صلة، ويستخدم هذا الأسلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بين الأشياء والظواهر التي تبدو غير مترابطة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.

٨. تأليف(تآلف) الأشتات *Synectics*:

يستند هذا الأسلوب على أساس أن عملية الإبداع هي نشاط عقلي يمارسه المتدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسلوب من حيث المبدأ، لتسيير عمليتين هما(أ) جعل الغريب مألوفاً.(ب) وجعل المألوف غريباً.

٩. تمثيل الأدوار *Role Playing*:

في هذا الأسلوب (لعب الدور أو تمثيل الأدوار(يمارس المتدرب الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلب المدرب من المتدربين أن يقوموا بدور قائد المستويات العليا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح المجال أمام المتدربين لأن تنطلق أفكارهم وآراءهم الجديدة من عقالها مما ينمي وينشط قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سواء تقصّي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبير عن آرائهم بحرية واحترام آراء زملائهم الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى يتناول هذا الجزء من الدراسة مصطلحات الدراسة الأساسية تعريفاً وشرحاً موجزاً لبعض خصائص وعناصر وأدوات ومتطلبات هذه المصطلحات الثلاثة وهي:

أولاً: الإبداع المؤسسي :

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على إهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أمسى الإبداع عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، والمطلع على الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع المؤسسي يجده بالإساس يعنى ويهتم في منظمات الأعمال الربحية ،حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز من خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمة، وإن كان هذا حال المنظمات فحري بالمنظمات غير الحكوميةالإهتمام بالإبداع وإنتهاجه ،حيث ربما يكون طوق النجاة لهذه المنظمات،

المطالبة بمواجهة التحديات الهائلة في هذا العصر والذي سمته الأساسية التغير السريع، وغلبه العمل الربحي على العمل التطوعي

أ) تعريف الإبداع المؤسسي :

وبناءً على ما تقدم يمكن تقديم مجموعة من الآراء حول ما يقصد بمفهوم الأبداع المؤسسي، فمثلاً يعرف القريوتي (٢٠٠٣) الإبداع المؤسسي على أنه "هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يرى النفيعي (٢٠٠٣) أن الابداع المؤسسي هو "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

بينما يرى عباس (٢٠٠٤) أن الابداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين الى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم، في حين يرى العديلي(٢٠٠٧)أن الإبداع المؤسسي يتمثل بالإتيان بأفكار او آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد.

ب) أنواع الإبداع المؤسسي في المجال الرياضي :-

وعند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالأبداع المؤسسي، طبعا هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين انواع الابداع واعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:

- الإبداع الفني: وهو الابداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات وكذلك والتصوير والنحت والاعمال الفنية والرياضات الايقاعية
- الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الجعبري، ٢٠٠٨).

- مهارات القائد الرياضي والشبابي المبدع :

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات سأتناولها في ست فقرات مستقلة.

١- المهارات النفسية :

أولاً: الشخصية:

يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية، فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أذهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر تفاعلها المستمر مع بعضها.

ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية.

ونجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتمامً اكبر في نظرتهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكدون أهمية النواحي الخلفية والاجتماعية.. وهكذا، وأرى أن الشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ثانياً: الصفات:

سيكون الكلام عن الصفات على نحو مشترك من أجل الضرورة العلمية.

أ. الصفات الإنسانية:

وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة، وبعبارة أخرى: يجب أن تكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية هي الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.

ب. الصفات الفكرية:

وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.

ت. الصفات الفنية:

وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري(التقنيات الحاسوبية) والقدرة على الإحفاء.

ثالثاً: الثقة بالنفس:

لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح، فالثقة تعني:

- دعماً للمباديء الإدارية والعمل الإداري.
- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

رابعاً: الثقة بالآخرين:

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود رذائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين ثقتنا، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا، ومتى لاحظ هؤلاء أننا نغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم ينطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الإيجابية.

خامساً: الرعاية النفسية للموظفين:

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد أو الإداري المبدع أحد الموظفين باسمه الأول، يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناداة به يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه، ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم. وأن الإداري على بينة من هذا الاسم.

إن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.

إن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن الإداري المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعّال.

٢- المهارات الأخلاقية:

أولاً: الالتزام بالسلوك النقي:

إذا كانت الأمراض الاجتماعية وليدة المجتمع الفاسد، فإن تحرير الإنسان منها ليستكمل صيرورته إدارياً هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة، فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن السلوك الطاهر، والسيرة النقية، والحياة الملتزمة، هي أوجب الوجائب للقائد الإداري أو الإداري المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحية للوظيفة الإدارية.

ثانياً: التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة:

إن الإداري الشريف النظيف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مباديء الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمنية ودقيقة، فالمرؤوسون غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المالي

أو الأخلاقي(إلاّ إذا كانوا على شاكلته) فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام.

ثالثاً: التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:

الإداري المبدع الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية إداري بمعنى الكلمة، أي أنه يدرك إبعاد القضية التي يدافع عنها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إن المسألة الإدارية في جوهرها مسألة إنسانية لأنها مسألة شرائح المجتمع المستفيد من خدمات الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاق.

رابعاً: ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة:

تسمح المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة التامة، وذلك أن الإحساس بالمساواة في الأحاسيس والأفكار التي تخلق السعادة الشخصية للفرد. إن لجوء الإداري إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد مجموعته من الموظفين مالياً واجتماعياً وجنسياً يؤدي إلى انحلال قيادته الإدارية وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

٣- المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على الإداري المبدع التعوّد على التثقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

٤- المهارات السياسية:

إن أهم المهارات السياسة هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً. والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

٥- المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبنى إلا بسواعد الخيّرين وعقولهم النيّرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة، ويحتاج الأمر للمرؤوس إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

٦- المهارات الإدارية:

أولاً: إدارة الاجتماعات:

يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

أ. ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها، أو إن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، ومن ثم تكون النتائج نافعة.

ب. ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثمرة تلاقح العقول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر فرصة الكلام سيشك في أسلوبه القيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.

ج. من الضرورة ألاّ يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محاول من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائد الإداري بحسم وحزم، فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريات بالمبادرات والمقترحات والتصورات، ثم يبدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل الأكثرية الكاثرة من الحاضرين.

د. يطول أو يقصر الاجتماع تبعاً للموضوعات المعروضة فيه، ولكن أفضل الاجتماعات القصيرة أو الوسطى أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أوموضوعات الاجتماع.

ه. لا بد وأن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهة كالشاي والقهوة أو الفواكه، وبعض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.
و. من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.

ثانياً: إدارة الوقت:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخزن، فما متاح عندنا منه لا نستطيع الاحتفاظ، كما أن ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا اهمية الوقت وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جوهر عمله المهني، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:

أ. المكالمات الهاتفية:

إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.

ب. الزيارات المفاجئة:

أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.

ج. تراكم الأعمال:

في الأغلب الأعم يركّز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذٍ ينشغل بأمور روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القائدة الإداري الجزء

الأعظم من صلاحياته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة أو المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم .

ثانياً : تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية :

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج و الجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل.

ويعد مفهوم التنمية البشرية مفهوماً ديناميكياً، فهو عملية توسيع وتعظيم *widening* لخيارات الناس(*srinivassan,* ٢٠٠١) فماذا يقصد بمفهوم تنمية الموارد البشرية وما علاقته بالإبداع المؤسسي، هذا ما سنتعرف عليه في الفقرات التالية.

- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

لقد تم وحسب تقرير التنمية البشرية عام ١٩٩٠ تعريف التنمية البشرية على أنها" هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة".

وفي نفس الوقت هناك العديد من العلماء ممن قدموا تعاريف شاملة لتنمية الموارد البشرية ، فمثلاً يرى توفيق ان تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة(توفيق، ١٩٩٤ : ١٣٣)، ويرى أيضا أن تنمية الموارد البشرية بمعناها العام هي

"مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية." (توفيق، ١٩٩٦:٤٠).

في حين يعرف الحمداوي(٢٠٠٤) تنمية الموارد البشرية على أنها هي "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".

وتعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات ، والإتجاهات (المواقف)، ونحو ذلك ، الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكوِّن جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية. وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب ، كما تغطى جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي *Career* ودوران العمل *job rotation*.

ويرى عبد المجيد (٢٠٠٤) أنه ولتعريف تنمية الموارد البشرية لابد من الإشارة الى عدد من الأبعاد يرتكز عليها محور تنمية الموارد البشرية؛ منها:

أ- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

ب- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

ج- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

اذا نستنتج مما سبق ان ما يقصد تنمية الموارد البشرية في المجال الرياضي هو" زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ب)استراتيجيات إدارة الإبداع المؤسسي في المؤسسات والهيئات العاملة في المجال لرياضي والشبابي ومتطلباته وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات .

لقد تكلم العلماء والباحثون في طرق واستراتيجيات الإبداع المؤسسي ومتطلباته والتي تساعد الإدارة في إدارة عملية الإبداع والعمل على تحقيقه وتنميته في المنظمة ولدى المورد البشري فيها، وتناولوه بطرق مختلفة ووسائل متعددة، لذا أرتأت الباحثة تلخيص جزء من هذه الأساليب (استراتيجيات) في إدارة وتنمية الإبداع في المؤسسة بالآتي:

ضرورة الرعاية المبكرة للمبدعين، التعزيز الايجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة، وتشجيع فرص التعلم الذاتي، تنمية المهارات الفردية والتدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق الابداع في الأداء، تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، تشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات، تغيير خصائص المنظمة مثلا الهيكل التنظيمي، استخدام عمليات اختيار وتعيين عند التوظيف لاستقطاب أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب (اللوزي،٢٠٠٣)- وغيرها من الاساليب التي لا مجال لذكرها كاملة هنا-

ومن جهة أخرى، هناك من أشار إلى أن هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق

المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

١. وجود افراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال .
٢. بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)
٣. توافر منظومة متكاملة من السياسات : توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط .
٤. توافر هياكل تنظيمية مرنة .
٥. توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
٦. توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجية وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.
٧. توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي.
٨. توافر نظام لإدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي الى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المنظمة المعنية.

وبنفس الوقت- وبما أن هذا المحور يعتبر من محاور هذه الدراسة الاساسية لذا سيتم التركيز عليه وبالتحديد على تنمية الموارد البشرية- فكما نلاحظ ان من أحد متطلبات الابداع المؤسسي توافر نظام لإدارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة والتي تتم بعدة طرق منها ما يلي:

أ) التأهيل ويتم التأهيل من خلال:

- التدريب ضمن خطة واضحة.
- الابتعاث لاستكمال الدراسة.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات.
- المشاركة في لجان و فرق عمل .

- توفيرالمراجع والدوريات .

ب) التفويض وذلك من خلال :

- إعداد تعليمات و دليل تفويض الصلاحيات.
- تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة .
- تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور.
- توفير المعلومات.
- المتابعة المستمرة لأداء من تم تفويضهم

ج) التقدير وذلك من خلال ما يلي:

- استحداث جائزة أفضل موظف
- قياس رضا الموظفين
- نظام تقييم المرؤوسين لرؤسائهم
- نظام الشكاوى والاقتراحات
- نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء.

ثالثاً : المنظمة غير الحكومية (الأهلية):

بدايةً نود الإشارة الى أنه مهما تعددت المسميات حول مفهوم المنظمة الحكومية الإ انه في النهاية كلها تصب في نفس الهدف الأ وهو تقديم خدمة بدون ربح -وإذا وجد ربح يكون بسيط ولإغراض خدمية- ، حيث نجد ان هناك من يطلق عليها اسم مؤسسات اهلية ، جمعيات، منظمات غير ربحية ، تطوعية، خيرية، وربما يعود الاختلاف في التسمية إما للدولة (اختلاف الثقافات) وذلك حسبما وجدت الباحثة ولإغراض الدراسة تم استخدام مفهوم المنظمة غير الحكومية (الأهلية).

أ)مفهوم المنظمة الغير حكومية (الأهلية):

نشأت فكرة المنظمة غير الحكومية (الأهلية) للقيام ببعض الأعمال الاجتماعية الهادفة، ولتقديم خدمات اجتماعية مختلفة باختلاف الغرض الذي أنشئت من أجله تلك المنظمات، ويمكن وصف

طبيعة عمل هذه المنظمات بأنها جسرٌ، حيث إن تشكيل وإنشاء المنظمات غير الحكومية (الأهلية) تعتبر وسيط بين الدولة والفرد، وبالتالي فهي خدمة بين الإرادة الفردية والاجتماعية (*Grugel,* ٢٠٠٠). ويرى قادة العالم والسياسيون أن عمل المنظمات غير الحكومية يتمثل في تقديم الخدمات، ذلك أن الدولة تفتقر إلى الموارد والوقت (*Mundy & Murphy,* ٢٠٠١). وهذا التحول أدى إلى نجاح جهود الإصلاح، بما في ذلك توفير التعليم للجميع (*Mundy & Murphy,* ٢٠٠١؛ *Stromquist,* ١٩٩٨).

وتعرّف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية فيه. (الكسادي، ٢٠٠٣). أما البنك الدولي فيعرف المنظمات غير الحكومية بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات ، إما مستقلة كليًا أو جزئيًا عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية (الهيتي، ٢٠٠٣).

ويشير مصطلح المنظمة غير الحكومية " إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، حيث لا يتم توزيع أي أرباح تحققت.

وهناك من يعرفها على أنها نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية.

وتعرف أيضا بأنها " تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه" (السيد و عبد الموجود ،٢٠٠٣ :٢٣٢).

وقد عرف قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر مثلا المنظمة غير الحكومية (الأهلية):-على أنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتباريين أو منهما معا، لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي، وهناك من يعرفها أيضاً على أنها هيئة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية.

وتعرف أيضاً على أنها جهة معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أولتحقيق منفعة شخصية. (مجلة الوقائع، ٢٠٠٠)

بينما يرى أبوحلاوة (٢٠٠٦) المنظمات غير الحكومية (الأهلية) على "أنها منظمات تشير الى عدد من المبادرات الاجتماعية الطوعية التي تنشط في مجالات مختلفة مثل الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة، إضافة الى الإهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الانسان وغيرها، والمنظمات الأهلية غير الربحية هي مؤسسات مستقلة مرنة وتمتاز بالقدرة على التجربة والعمل بحرية وإبداع وتحمل المخاطر.

ويشير تيشوري : ٢٠٠٥ انه ولتعريف المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن هناك مجموعة من المعايير يجب أن توخذ بعين الاعتبار عند تعريف المنظمة غير الحكومية منها:

- أن يكون للمنظمة شكل مؤسسي موحد محدد يميزها عن مجرد التجمع المؤقت.
- أن تكون منفصلة مؤسسياً عن الحكومة حتى ولو حصلت على بعض الدعم أحيانا من الحكومة .

- أن تكون الأرباح التي جنتها تصب في الهدف الذي قامت من أجله.
- أن تدار ذاتيا وليس من قوة خارجية.
- الأ تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي
- ان تشتمل على قدر من المساهمة الطوعية.

وتؤكد التعريفات السابقة للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) على أنها مؤسسات اجتماعية غير ربحية ذات اتصال وثيق بخدمات المجتمع وتخاطب مشاكل السكان الواقعة فيه تلك المنظمات. وتقع المنظمات غير الحكومية (الأهلية) ما بين الحكومة والقطاع الخاص فيما يسمى بالقطاع الثالث *third sector*.

ومن الجدير بالملاحظة أن نشأة هذا القطاع الثالث أو ما يسمى بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) كانت في أحيان كثيرة ترجع إلى أغراض دينية ثم تطورت تلك الفكرة وأصبحت تهدف أغراضاً عدة دينية وثقافية واقتصادية واجتماعية إلى غير ذلك.

وبذلك نجد أن تلك المفاهيم والتعريفات بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) تختلف فيما بينها اختلافاً ثانوياً في المسميات، سواء سميت بالجمعيات الأهلية، أو المنظمات غير الحكومية، أو المنظمات التطوعية أو الخيرية أو غير الربحية.إلخ ، وعلى الرغم من اختلاف تلك التسميات فإن الهدف واحد وهو أن يتطوع مجموع من الأفراد ببعض وقتهم لحل مشكلة معينة دون تقاضي ربح مادي.

ويتبين للباحثه مما سبق أن المنظمات غير الحكومية (الأهلية) على عكس الهيئات التجارية والاقتصادية كالشركات والمصانع التي يكون الغرض الأساسي من تكوينها هو الاستثمار والحصول على الكسب المادي، بينما المنظمة الأهلية إن وجدت بها أنشطة أو خدمات تجلب لهم عائدا ماديا، أو عن طريق المساعدات الحكومية،

أو التبرعات، أو اشتراكات الأعضاء، فإن العائد يخدم المنظمة نفسها في تطوير خدماتها ومنشأتها وليس على الأشخاص الذين يقومون على الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة.

ب) المميزات العامة للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) :

تمثل المنظمات غير الحكومية مجموعة من المنظمات والمؤسسات والجمعيات المتنوعة ذات المهام المختلفة و التي تتسم بجملة من الخصائص منها: (المطيري،١٩٩٤: ٨٠-٨٧؛ غانم، ٢٠٠٠: ٦٨-٧٠).

- أنها تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
- أنها تنشأ مستقلة عن الدولة، و أنها تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.
- أنها تستفيد من الصدقات و الهبات النقدية من قبل الأفراد و الشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب و التركات.
- أنها تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.
- أنها لا تكون مؤسسة ربحية.
- الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المنظمات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.
- ارتباط هذه المنظمات عادة بالضمير الحي لدى العاملين خاصة على مستوى المتبرعين بالعمل وبعض قيادات العليا لهذه المنظمات ،المنظمات غير الحكومية بأنها أكثر كفاءة وخدماتها أكثر جودة من المؤسسات الحكومية.

- تتلقى المنظمات الحكومية دعما حكوميا يأخذ أشكالا مختلفة كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم كما تتلقى منحا من الحكومة المركزية إضافة إلى دعم السلطات المحلية.
- طبقا للتشريعات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة تحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها.
- القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري فضلا عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.
- تتمتع بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقا حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.
- الرقابة عليها تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة مثل إشراف وزارة الشئون الاجتماعية وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية.
- أسلوب العمل فيها يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
- تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العم أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

- تمارس عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيدا عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.

ج) مجالات نشاط المنظمات غير الحكومية (الأهلية):

تعمل المنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق أهدافها من خلال قيامها بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة، خيرية وصحية وتعليمية وترفيهية ورياضية ودينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري حيث تنتج الخدمات وتساهم أحيانا في إنتاج السلع في جو لا تجاري ولا ربحي كما تؤمن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص وأحيانا متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية ويؤمنون الخدمات والتدريب والخبرات ضمن إستراتيجية عمل تلقائي تطوعي ذاتي التنظيم. وتختلف مجالات نشاط عمل المنظمات غير الحكومية باختلاف أهدافها ووسائلها واهتماماتها ، ذلك أنها تركز على عدد كبير من الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والبيئة والإنسانية على اختلاف أنواعها.

أداء الموارد البشرية :

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز

وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين (الهواري، ٢٠٠٢: ٢١٥-٢٣٤) إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

- أهمية تحديد أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية:

يؤكد (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٢٥-٢٢٨) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين.

حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

١. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
٢. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
٣. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

٤. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
٥. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشروط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبيرة ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (*Redman & Wilkinson,* ٢٠٠٨: ٢٢٣).

ويؤكد (*Torrington, et. al,* ٢٠٠٨: ٣٠٢) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

مستلزمات أداء الموارد البشرية:

يؤكد (العزاوي، وجواد، ٢٠٠٩: ٣٦٩-٣٧٠) أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

١. وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

٢. وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

ويرى (*Anthony, et al, ١٩٩٩:٣٨٣*) أن هناك نوعين من الطرائق الأول يركز على سلوك تحقيق العمل المنوط به وإنجازه.

وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.
طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة:

(١-١)قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(١-٢) طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

(١-٣)طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (٥-٧) مستويات تبدأ بـ(١) وتنتهي بـ(٥) أو (٧). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ(ضعيف) وينتهي بـ(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(١-٤) طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر.

(١-٥)طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفياء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفياء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

(١-٦)طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولتها وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(١-٧) طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

(١-٨)طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين .

ويشير (*Dessler, ٢٠٠٣: ٣٢٣*) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

١. وضع وإعداد معدلات للعمل.
٢. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
٣. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

أسباب تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

يؤكد (*DeNisi & Griffin, ٢٠٠١: ٢٩٨*) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد مستوى الأداء، هي:

١. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
٢. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
٣. يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
٤. يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل (*Dessler, ٢٠٠٣: ٣٢٣*) دور المشرف في عملية تحديد المستوى إذ يعتبر مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه،

والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.وأكدت (برنوطي، ٢٠٠٤: ٣٨٥-٣٨٦) أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، ونوع الإنتاج، والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار)، والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية،إلخ. والشكل (٢-٤) يوضح عناصر تقييم الأداء.

عناصر تحديد مستوى الأداء :

١. العمل والإنتاج ويشمل:
- كم الإنتاج.
- نوعية الإنتاج والأخطاء.
- السرعة.
- الإلمام والإتقان.

٢. المواظبة، ويشمل:
- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية.
- العلاقة مع الرؤساء.
- طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.

٣.التعاون والعلاقات، ويشمل:
- التعاون مع الزملاء.
- العلاقة مع الرؤساء.
- العلاقة مع الزبائن والجمهور.

٤.القرارات العقلية، ويشمل:
- الذكاء.
- القدرات على التعلم

وتطوير الذات.

□ القدرة على حل المشكلات.　　□ القدرات الإبداعية.

٥. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:

□ الجدية والحرص.　　□ طريقة التصرف في المواقف الصعبة.

□ القدرى على التغير والتكيف　　□ الاستعداد لتحمل المسؤولية.

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (*Dessler, ٢٠٠٨: ٢١٨*).

ويشير (*Foot & Hook, ٢٠٠٨: ١٨٧*) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

- خصائص تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

ويحدد (*Armstrong, ٢٠٠٦: ٥٠٧*) خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالآتي:

١. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
٢. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
٣. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.

٤. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
٥. قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.
٦. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.

مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

١. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
٢. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.
٣. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.
٤. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (*Patterson, et…al, ١٩٩٧*) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، وتتمثل في:

١. عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.
٢. عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، ٢٦٣ : ٢٠٠٦) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في:

١. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
٢. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
٣. عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
٤. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
٥. مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
٦. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات وظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العالمين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

- اتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج١ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني ، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،١٩٩٦م.
- أحمد الدعيج و رندا اليافي، الإنتماء التنظيمى : غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية ، مايو ٢٠٠٨ العدد ٥٣٣٩.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، ٢٠٠٥م.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ١٩٨٩ م.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ٢٠٠٥ م.
- الطائي يوسف ، الفضل مؤيد ،العبادي هاشم ،إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل ،عمان ،مؤسسة الوراق ،٢٠٠٦م ،ص٣٩٣-٣٩٤.
- بيتر دراكر ، "الادارة والمستقبل – التسعينات وما بعدها "ترجمة الدكتور صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤م.
- بلبل، نادر ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي« دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية ، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية ، ٢٠٠٨/ ٢٠٠٩م.

- خالـد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، ٢٠٠٥م.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ، ١٩٩٥ م.
- عبدالله عبد الدائم " التربية عبر التاريخ " دار العلم للملايين ، بيروت ١٩٨٤م.
- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ،القاهرة:
- مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٦م.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف،العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي) ،منشورات جامعة دمشق،٢٠٠٧م،ص١٢١-١٢٢
- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.٢٠٠٥م.
- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٣م.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ٢٠٠٢م.
- منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية ٢٠١٠م.
- نجم عبود، ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ٢٠٠٤م.

- هيثم الفقهاء، غادة العبدالات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية ، موقع موسوعة الإسلام والتنمية ٢٠١٠م.
- عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد ٢٠٠٠م.
- *Perlmutler, Felice Davidson.(١٩٩٥) Encyclopedia of Social work. ١٩th ed. Washington National Association Of social workers. Vol. ٢. P. ١٧٧٢ ٥- What is a nongovernmental organization.*
- *Grugel, J. (٢٠٠٠). Romancing civil society: European NGOs in Latin America. Journal of Interamerican Studies and World Affairs, ٤٢(٢), ٨٧-١٠٧.*
- *Fukuda-Parr, S. (٢٠٠١). Indicators of human development and human rights-overlaps, differences..and what about the human development index? Statistical Journal of the United nations ECE, pp ٢٣٩-٢٤٨.*
- *Srinivassan, T. N. (٢٠٠١). Human development: A new paradigm or reinvention of the wheel? Human Development, Vol. ٨٤, (٢), pp ٢٣٨-٢٤٣.*
- *Mundy, K., & L. Murphy.(٢٠٠١). Transnational advocacy, global civil society.Emerging evidence from the field of education. Comparative Education Review, ٤٥(١), ٨٥-١٢٦.*
- *Stromquist, N. (١٩٩٨). NGOs in a new paradigm of civil society. Current Issues in Comparative Education, ١(١), ٦٢-٦٧.*
- *Source: Jones, R. A et al.(٢٠٠٥)."The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", Journal of Management Studies, issue ٢, NO (٤٢): ٣٦٥.*